



*Au service  
des peuples  
et des nations*

# PREVENTION DES CONFLITS & CONSTRUCTION DU CONSENSUS

Guide pratique et didactique des techniques de facilitation du dialogue

— 2016 —



# PREVENTION DES CONFLITS & CONSTRUCTION DU CONSENSUS

Guide pratique et didactique des techniques de facilitation du dialogue

## Préface

L'élaboration du présent guide s'inscrit dans le cadre des interventions du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) en Tunisie dans le domaine du renforcement des capacités de la société civile en matière de médiation, de facilitation du dialogue et de prévention de l'extrémisme violent.

Face aux défis qui pèsent sur la Tunisie, les organisations de la société civile sont en effet appelées, dans le prolongement de leur participation au dialogue national durant la transition politique, à jouer un rôle actif dans le renforcement de la cohésion sociale, la promotion de la citoyenneté active et la pérennisation des acquis démocratiques.

A cet effet, le projet *Tamkeen* contribue, depuis 2012, au renforcement de la participation de la société civile et à la mise en place d'une capacité locale de prévention et de résolution des conflits, visant à consolider le consensus et la résilience de la société tunisienne aux risques d'instabilité.

Le présent guide a été élaboré sur la base des modules utilisés lors des formations de facilitateurs qui ont eu lieu dans les 24 gouvernorats du pays, permettant la formation de plus de 1000 facilitateurs issus de la société civile. Il permettra notamment à ces derniers de disposer d'outils didactiques et méthodologiques pour la compréhension, la prévention et la transformation des conflits et/ou tensions au sein de la société tunisienne.

**Mohamed El Mounir**

Conseiller technique principal

Projet *Tamkeen* pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement  
de la cohésion sociale et de la société civile





## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	4
<b>1.Définir et conceptualiser le conflit</b> .....	6
1.1.Quid du conflit.....	9
1.2.Contexte du conflit.....	10
1.3.Origines du conflit.....	11
1.4.Sujets au cœur des conflits.....	12
1.5.Parties prenantes au conflit.....	13
1.6.Attitudes des parties.....	16
1.7.Dynamique des conflits.....	16
1.8.Théories et modes de traitement des conflits.....	17
1.9.Violence.....	19
1.10.Conflit constructif vs. conflit destructeur.....	20
<b>2.Analyser le conflit</b> .....	22
2.1.De quoi s'agit-il?.....	23
2.2.Pourquoi analyser les conflits?.....	24
2.3.Comment analyser les conflits ?.....	25
2.3.1.Etapes du conflit.....	25
2.3.2.Cartographie des conflits.....	27

2.3.3.Triangle «ACC».....	31	3.2.2.Modes d'intervention.....	53
2.3.4.Métaphore de l'Oignon.....	33	3.2.3.Modalités de résolution des conflits.....	57
2.3.5.Arborescence du conflit.....	33	3.2.3.1.Médiation.....	60
2.3.6.Echelle de mesure de la complexité du conflit.....	36	3.2.3.2.Arbitrage.....	69
<b>2.4.Quels facteurs déterminants ?</b> .....	39	3.2.3.3.Négociation.....	69
2.4.1.Pouvoir.....	39	3.2.3.4.Dialogue.....	81
2.4.2.Culture.....	39	<b>4.Faciliter le dialogue</b> .....	88
2.4.3.Identity.....	40	4.1.Suivant quel processus ? .....	89
2.4.4.Genre.....	41	4.2.Avec quelles compétences et techniques ?.....	91
2.4.5.Droits.....	41	4.3.L'art et la manière de poser les questions.....	95
2.4.6.Catégorie socio-professionnelle (CSP).....	42	4.4.Comment parvenir à un accord ?.....	97
<b>3.Gérer le conflit</b> .....	43	4.5.Compétences de base et spécifiques.....	100
3.1.Résolution constructive des conflits.....	44	4.6.Comment gérer les situations difficiles ?.....	107
3.1.1.Conflits communautaires.....	44	<b>Conclusion</b> .....	110
3.1.2.Spirale des conflits « non-gérés ».....	44	<b>Annexes</b> .....	111
3.1.3.Dix principes de gestion efficace des conflits.....	45	<b>Glossaire</b> .....	128
3.1.4.Alerte précoce.....	45	<b>Bibliographie</b> .....	131
3.1.5.Eléments clés à retenir.....	49		
3.2.Quand et comment intervenir dans un conflit ?.....	51		
3.2.1.Choisir le bon <i>timing</i> .....	51		

# Introduction

De nos jours, l'intérêt pour les conflits n'est plus l'apanage des universitaires ou des experts intervenants sur le terrain. Les organisations de la société civile (OSC), qu'elles soient nationales ou internationales, se penchent de plus en plus sur cette thématique étant donné ses connexions avec la question ô combien centrale qui est celle du développement. Méconnaître voire mésestimer les conflits peut, en effet, entraver le progrès socio-économique et menacer la stabilité politique.

La société civile, à travers les projets et les programmes d'action de ses nombreux et différents acteurs, œuvre actuellement et de manière croissante à préserver la cohésion sociale, notamment au sein des communautés locales. Des efforts en termes de renforcement des capacités de ces organisations doivent donc être consentis et ce, dans divers domaines tels que la prévention et la gestion des conflits, et la promotion de la culture et des techniques de dialogue. Atteindre ces objectifs suppose d'inclure la prévention des conflits comme composante essentielle dans les programmes et les projets des OSC. Les institutions et organismes officiels peuvent ainsi être impliqués dans la mise en œuvre de cette approche inclusive et participative. C'est dans ce cadre que l'Organisation des Nations unies a adopté cette démarche dans ses programmes en partant du principe que la paix et le développement vont de pair. L'élaboration de ce Guide s'insère dans cette vision stratégique. Il est destiné aux activistes de la société civile en Tunisie ainsi qu'aux autres acteurs concernés par cette thématique.

Le présent Guide pratique a pour objectifs de :

- Introduire de manière simplifiée et didactique la notion de conflit et les techniques de dialogue et de construction de consensus.
- Présenter un ensemble d'outils méthodologiques conçus par des spécialistes en la matière.
- Expliquer de manière simplifiée les principaux concepts et approches abordés.
- Renforcer les capacités des acteurs de la société civile en les sensibilisant davantage à l'approche de prévention des conflits.
- Mettre en relief l'efficacité des modes alternatifs de prévention et de résolution des conflits, et l'importance de la consolidation de la cohésion sociale dans une approche de développement durable.
- Encourager les OSC à inclure l'approche de prévention des conflits dans leurs programmes et centres d'intérêt.
- Diffuser la culture du dialogue et promouvoir la coexistence pacifique au sein des communautés locales.



Ce Guide ne constitue pas une référence académique dans le domaine de la gestion et la prévention des conflits. Il mobilise toutefois les principaux travaux universitaires pour exposer les concepts et les techniques abordés. Le contenu du Guide est inspiré de plusieurs sources, notamment des guides élaborés par d'autres organisations internationales, des ressources utilisées pour la formation des formateurs dans le domaine de la gestion des conflits, ainsi que des références académiques en la matière.

Nous proposons le présent Guide afin d'enrichir les ressources mises à la disposition des OSC en espérant soutenir ainsi leurs efforts pour la paix et le développement.

### **Pourquoi ce guide ?**

Le présent Guide s'inscrit dans le cadre des efforts du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) pour appuyer le dialogue national. Il vise à proposer un support pratique des techniques de dialogue et de construction de consensus.

### **A qui s'adresse t-il ?**

Il s'adresse aux membres de la société civile et à toutes les personnes intéressées par cette thématique.

### **Comment l'utiliser?**

Le Guide peut être appréhendé à partir des approches théoriques et techniques décrites, tout en les adaptant au contexte spécifique de l'étude.

### **Objectifs pédagogiques**

- Se familiariser avec les outils considérés comme les plus pertinents pour comprendre et analyser les conflits.
- Comprendre les différents modes de règlement pacifiques des conflits.
- Maîtriser les techniques de dialogue et de construction de consensus.

Les informations contenues dans le présent Guide sont organisées en quatre sections distinctes. La première présente le cadre conceptuel du conflit ; la deuxième expose les différentes approches de l'analyse des conflits ; la troisième liste divers outils de gestion pacifique des conflits. La quatrième et dernière section est dédiée à la facilitation comme une technique-modèle de gestion des conflits étant donné son apport potentiel significatif dans la préservation de la cohésion sociale.

1

# DEFINIR ET CONCEPTUALISER LE CONFLIT

### 1.1. Quid du conflit

Le conflit n'est pas nécessairement violent ou négatif, mais plutôt inhérent à toutes les sociétés. Il s'agit d'un type de relation entre au moins deux parties (individus ou groupes d'individus) qui ont ou pensent avoir des objectifs, des besoins et des intérêts incompatibles voire opposés. Les conflits font donc partie intégrante de notre vie et sont inévitables. Si un conflit peut avoir des répercussions positives et représenter une source de créativité, il peut néanmoins mener à des affrontements. Il devient essentiel, dans ce cas, de bien le gérer afin d'éviter son éventuel enlisement vers la violence.

Le conflit reflète également l'incapacité d'un ou de plusieurs individus à se mettre d'accord sur un sujet particulier. Il peut ainsi traduire l'absence d'accord ou de consensus sur les objectifs propres à deux ou plusieurs parties prenantes, et le passage d'une situation consensuelle à une confrontation, qui peut être visible au niveau des attitudes et des comportements. Cette confrontation peut être, cependant, momentanément invisible en l'absence d'une manifestation explicite des parties prenantes au conflit, avant d'être révélée au grand jour suite à une attitude ou un incident donnés.

Bien que les termes «conflit» et «affrontement» peuvent sembler équivalents, ces deux notions sont en réalité différentes. Le conflit constitue une étape préalable à l'affrontement et peut être décrit comme « un différend sur un sujet donné, sans pour autant l'aborder directement ou entrer en confrontation directe ». Il s'agit plutôt d'un conflit qui se manifeste à travers des comportements, individuels ou collectifs, orientés contre un individu ou un groupe d'individus. Ce genre de comportement peut, d'abord, générer chez les parties prenantes des tensions et du mécontentement et, en cas de persistance du conflit, se transformer en affrontement.

Différentes définitions du conflit existent, dont quelques-unes sont présentées ci-dessous :

- «Le conflit est une lutte exprimée entre au moins deux parties interdépendantes qui perçoivent des objectifs incompatibles avec ceux des autres, des ressources rares à partager avec les autres, et des interférences des autres dans l'atteinte de leurs objectifs» (Hocker et Wilmot, 2001).
- «Le conflit est défini comme la perception de divergence d'intérêts, ou la croyance que les aspirations actuelles des différentes parties ne peuvent pas être réalisées simultanément» (Pruitt et Rubin, 1986, p.4).
- «Le conflit correspond à toute situation dans laquelle deux parties sociales croient que leurs objectifs respectifs sont incompatibles» (Mitchell, 1981).

- « Le conflit est la perception du caractère incompatible entre plusieurs objectifs » (Davis, 2009).

Toutes ces définitions s'accordent implicitement sur le fait que le conflit fait partie intégrante de notre vie quotidienne, et qu'il constitue même une forme d'interaction humaine. Il est souvent :

- L'expression d'un besoin ;
- L'expression d'une conviction ;
- La manifestation d'un problème nécessitant une solution.

Le conflit caractérise donc les relations humaines, qu'elles soient conjugales, sociales ou interpersonnelles, relations plus ou moins complexes et universelles. Analyser et tenter de résoudre le conflit sont donc utiles à plusieurs niveaux, afin d'éviter son amplification qui entraînerait une confrontation ou un affrontement dangereux. Le conflit peut toutefois se révéler bénéfique, car il permet d'orienter le regard vers une problématique donnée qui doit être comprise et traitée et dont les concepts sous-jacents devraient être analysés.

### 1.2. Contexte du conflit

Le contexte correspond à l'environnement politique, économique et social dans lequel survient le conflit. Il est important de signaler qu'une bonne connaissance du conflit permet à la partie intervenante de comprendre et d'anticiper les attitudes, les comportements et les orientations du conflit. De même, la compréhension du contexte du conflit permet à l'intervenant d'éviter de prendre une décision inappropriée susceptible de compliquer la situation conflictuelle au lieu de la résoudre.

Plusieurs facteurs contextuels peuvent avoir une influence sur un même conflit, dont les plus importants sont : l'histoire, la géographie, l'appartenance ethnique, la religion, le genre et les médias.

L'analyse de ces différents facteurs de contingence fait ressortir, par exemple, l'élément **historique** comme déterminant dans l'émergence ou la persistance d'une situation conflictuelle entre deux ou plusieurs parties. En effet, un conflit qui se prolonge longtemps suggère l'existence de causes profondes qui nécessitent de mener des recherches et des investigations précises afin de traiter leurs effets apparents. Il est dès lors important d'étudier et d'examiner l'histoire du conflit et d'en identifier l'impact sur sa situation actuelle. Il convient alors de comprendre les positions des parties prenantes et les problèmes existants au cœur du conflit à la lumière des événements passés. Les méthodes précédemment adoptées afin de désamorcer le conflit peuvent aussi jouer un rôle central dans sa résolution actuelle.

Les incidents passés influencent souvent les comportements actuels des parties. Ces comportements peuvent ainsi être empreints de suspicion, de méfiance allant même jusqu'à conduire à la dégradation voire la rupture de la relation de confiance.

Le facteur **géographique** fait précisément référence à la proximité et ses effets sur la formation de la relation entre les parties concernées. Si cette proximité peut parfois s'avérer être d'une importance capitale pour les deux parties, elle peut également déclencher un conflit, notamment lorsqu'il s'agit d'un différend relatif à la délimitation d'un périmètre frontalier ou l'appropriation d'un territoire donné.

Le conflit entre les tribus soudanaises Messiria et Dinka représente un exemple concret de conflit dont la problématique est de nature géographique étant donné leur solide attachement à la région d'Abiyé, riche en ressources naturelles<sup>1</sup>.

L'**appartenance ethnique** est, quant à elle, l'un des principaux vecteurs de conflits, en particulier dans une société multiethnique ou multiraciale. Les sentiments d'identification et d'appartenance à une ethnie ou à un groupe donné sont parmi les besoins humains fondamentaux. Tenter d'effacer cet ancrage identitaire conduit souvent à des heurts violents, allant même jusqu'au génocide, comme ce fut le cas entre les Hutus et les Tutsis au Rwanda en 1994, ou encore durant la longue guerre civile libanaise qui a causé des milliers de morts et de blessés. Les croyances religieuses constituent aussi un facteur de contingence important du conflit. Signalons que les valeurs et les principes religieux peuvent jouer des rôles différents dans un conflit, soit en contribuant à le désamorcer, soit au contraire en accentuant la tension entre les parties opposées. Citons les exemples de l'affrontement entre les Serbes catholiques et les Albanais musulmans, au Kosovo en 1998, et du conflit entre sunnites et chiites en Irak à l'ère post-Saddam Hussein.

### 1.3. Origines du conflit

Identifier la source du conflit revient à déterminer la cause de son apparition. Comprendre et catégoriser les sources de conflits aide à entrevoir une solution. Une bonne compréhension du comportement humain permet de détecter les motivations des individus impliqués dans le conflit. Le processus d'identification des sources d'un conflit permet de démêler les relations entre les parties prenantes en conflit et celles qui tentent de l'aggraver ou de le prolonger. Cette démarche permet de spécifier et de catégoriser les conflits. Il existe différents types de sources et de causes de conflit (Moore, 2003<sup>2</sup>) qui peuvent être synthétisées comme suit :

#### **Les causes relationnelles, telles que :**

- Une émotivité excessive,
- Des malentendus ou des stéréotypes,
- Une faible ou une mauvaise communication,
- Des comportements négatifs répétitifs.

<sup>1</sup> Annexe 3.

<sup>2</sup> Moore, C. W. (2003). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict (3rd ed.)* [Kindle]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

**Les causes relatives aux valeurs, telles que :**

- Des différences au niveau des normes d'évaluation des opinions ou des comportements,
- Des objectifs fixés considérés, par une des parties prenantes, comme primordiaux,
- Des différences de style de vie, de croyance ou de religion.

**Les causes structurelles, telles que :**

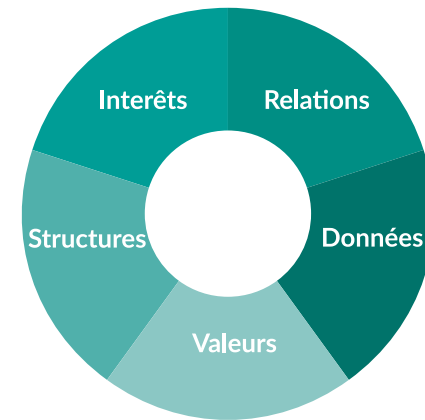
- Des comportements ou des mécanismes d'interaction destructeurs,
- Un contrôle, une possession et une distribution inéquitables des ressources, en plus des écarts de pouvoir et d'influence,
- Des obstacles à la coopération, qui peuvent être environnementaux, naturels ou géographiques,
- Des restrictions temporelles.

**Les causes relatives aux intérêts, telles que :**

- Une concurrence effective sur des intérêts d'une extrême importance,
- Des intérêts d'ordre procédural,
- Des intérêts d'ordre physiologique.

**Les causes relatives aux données, telles que :**

- La rareté de l'information,
- La désinformation,
- Une divergence d'opinions quant à l'importance à accorder à certains sujets,
- Une différence d'interprétation des données,
- Une différence d'évaluation des procédures.



**Origine du Conflit**

### 1.4. Sujets au coeur des conflits

Les conflits peuvent concerner des sujets autour desquels les parties prenantes sont en désaccord, notamment au niveau de leurs intérêts respectifs qui peuvent être opposés. Par exemple, la construction d'une autoroute peut être perçue par un groupe donné d'individus comme une solution à plusieurs problèmes, mais peut être aussi associée, par un autre groupe, à la destruction des terres agricoles fertiles.

### Types de sujets de conflit :

- Les sujets relatifs à la rareté des ressources (conflits autour des ressources, notamment matérielles),
- Les sujets relatifs à la survie d'une communauté (conflit autour des moyens stratégiques de subsistance),
- Les sujets relatifs aux mécanismes relationnels (mécanismes négatifs et conflits autour du pouvoir),
- Les sujets relatifs aux valeurs (les croyances et les valeurs religieuses).

## 1.5. Parties prenantes au conflit

Les relations interpersonnelles peuvent être de deux types :

### A. Interaction complémentaire

Cette interaction est représentée par une flèche à double sens puisque l'action et la réaction des individus en relation se complètent. Chacune des deux parties associe des attentes spécifiques à un souhait particulier qu'elle exprime. Si la réaction de l'autre partie confirme ces attentes, la relation est alors dite complémentaire et les deux parties sont satisfaites. Ce type d'interaction convient aux deux parties, du moment que chacune obtienne de la relation ce qu'elle désire, sans subir d'éventuelles surprises. Elle est qualifiée de complémentaire, car elle reflète une relation harmonieuse, congruente avec l'autre et loin d'être source de problèmes. Les individus ont donc tout intérêt à entretenir des relations équitables avec les personnes avec lesquelles ils interagissent.

### B. Interaction discontinue

Ce type de relations diffère des précédentes dans leur nature et leurs effets. Chacune des deux parties associe des attentes spécifiques à chaque souhait particulier qu'elle exprime. Si la réaction de l'autre partie infirme ces attentes, des tensions peuvent surgir et la communication entre les parties est alors rompue. Le différend se transforme progressivement en conflit, puis en affrontement. Nous entendons par «parties» celles qui prennent part au conflit. Les parties peuvent être des individus, des groupes, des organisations, des communautés ou des nations.

L'analyse des conflits commence, généralement, par l'identification de ses différents acteurs. Le terme «acteur» fait référence à toute partie qui pourrait influencer sur le résultat du conflit, ou à toute autre partie qui peut être affectée par cette issue.

Les spécialistes distinguent communément entre trois types d'acteurs : principaux, secondaires et les tiers.

**1- Les acteurs principaux** sont les parties qui sont directement impliquées dans le conflit.

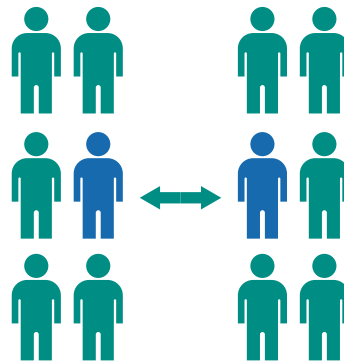
Les acteurs principaux



Exemple: conflit au Soudan, les tribus Messiria et Dinka sont les principaux protagonistes.

**2 - Les acteurs secondaires** ne représentent pas les parties intervenantes effectivement et explicitement dans le conflit. Toutefois, ils possèdent des intérêts importants dans le conflit et peuvent même l'influencer de manière significative, conduisant souvent à des rapprochements entre eux.

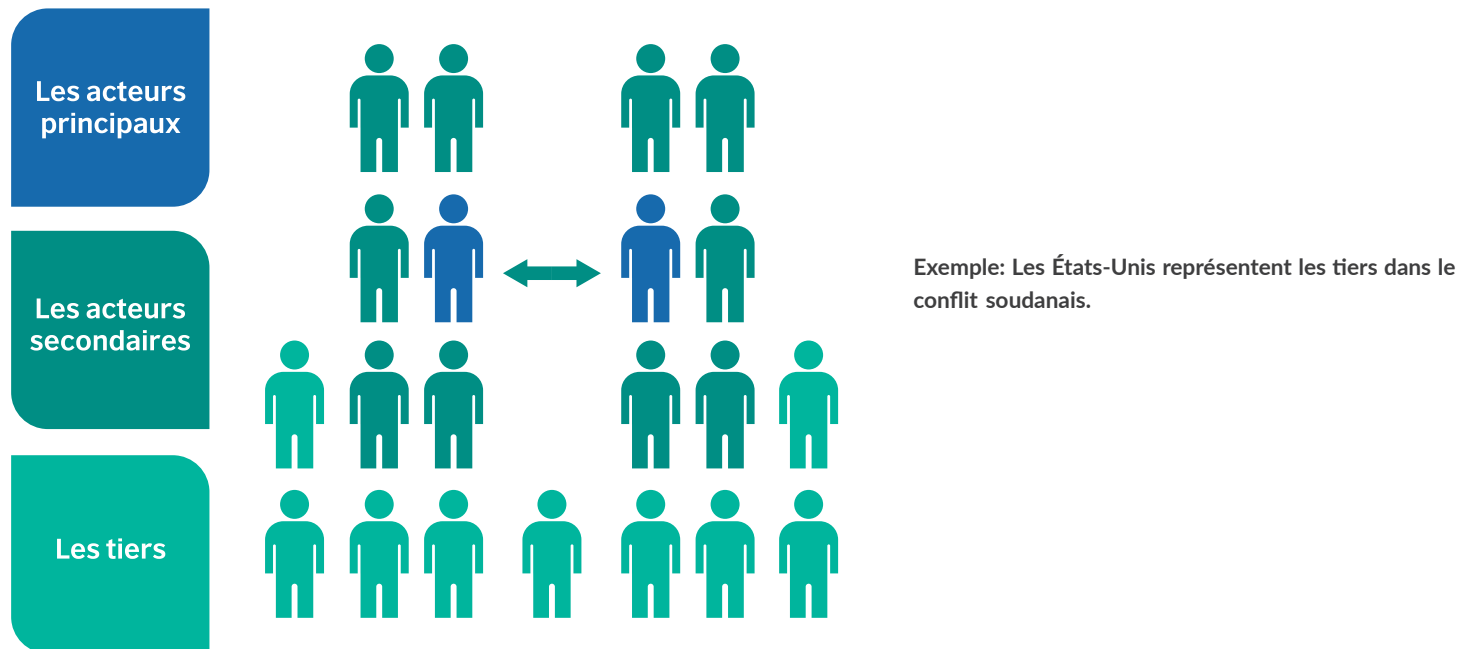
Les acteurs principaux  
Les acteurs secondaires



Dans le même exemple soudanais, le gouvernement et le mouvement rebelle sont des protagonistes secondaires au conflit.



**3** - Les tiers sont les parties autres que les acteurs principaux ou secondaires, qui portent une attention particulière au conflit, lui associent un ensemble d'intérêts et l'influencent à travers certains événements. Ces protagonistes évoluent dans le périmètre du conflit en question. Nous pouvons en citer : les institutions de l'Etat, les médias, les organisations et les dignitaires. Les tiers peuvent contribuer à la fois à résoudre le conflit ou à l'aggraver.



**Les questions couramment posées lors d'une analyse des acteurs impliqués dans un conflit sont les suivantes :**

- 1 - S'agit-il d'un conflit entre deux parties ou plus ? Combien de parties se distinguent dans ce conflit ?
- 2 - S'agit-il d'individus, de groupes d'individus, d'institutions, de coalitions, de communautés, de peuples ou autres ?
- 3 - Est-il possible de distinguer entre les acteurs principaux, les acteurs secondaires et les tiers dans ce conflit ?

## 1.6. Attitudes des parties

Les attitudes regroupent ici les orientations personnelles, les sentiments et tous les facteurs liés à l'état psychologique des acteurs impliqués dans le conflit. Elles comprennent généralement trois composantes d'évaluation d'une situation conflictuelle : cognitive, affective et conative. Elles renvoient également à différents styles de compréhension et d'incompréhension, qui peuvent apparaître ou qui accompagnent un conflit. L'ensemble des sentiments et des réactions qui apparaissent dans un conflit:

- L'angoisse
- La colère
- L'égoïsme
- La tendance à généraliser
- La peur

Les comportements et les attitudes négatives qui se manifestent dans un conflit :

- L'affrontement
- L'agressivité
- La violence
- Le rejet
- L'irrespect
- Le retrait
- La négativité

## 1.7. Dynamique des conflits

Il est important de reconstituer les étapes du conflit qui représentent, avec d'autres facteurs, un outil d'analyse de sa dynamique. La principale analyse à mener est composée de cinq étapes :

### 1/ Pré-conflit :

- Apparition de divergences au niveau des objectifs des parties.
- Le conflit est latent ; cette étape se caractérise par des tensions.

### 2/ Confrontation :

- Le différend est plus visible.
- Apparitions de comportements d'opposition.
- Chaque partie s'efforce de rassembler ses ressources et de réunir d'éventuels alliés.

### 3/ Crise :

- Le conflit atteint son paroxysme (guerre – violence accompagnée de pertes humaines).
- Rupture définitive de toute communication entre les parties.
- Accusations mutuelles.

### 4/ Résultat :

- Victoire proclamée de l'une des parties, domination d'une partie sur une autre ou reddition de l'une des parties.
- Conflit bloqué, dans l'impasse, apaisement ou aggravation du conflit avec le temps.
- Solution qui satisfait les parties en conflit.

Si vous ne parvenez pas à résoudre le conflit de manière efficace, cette étape pourrait conduire à une nouvelle situation de pré-conflit. Il est important de mettre l'accent sur un principe fondamental de l'analyse des conflits : dans la quasi-totalité des conflits, chaque partie croit avoir raison ou détenir la vérité en pensant que l'autre est fautive ou en infraction. C'est cette dynamique réciproque qui explique souvent l'absence de volonté des parties à trouver un consensus, chacune convaincue du tort de l'autre.

## 1.8. Théories et modes de traitement des conflits

Les parties au conflit peuvent adopter différentes postures dans un conflit. L'analyse et la gestion du conflit nécessitent de les étudier. Il existe plusieurs théories qui expliquent le recours à l'une de ces postures.

### 1/ La théorie des besoins fondamentaux

Selon la théorie des besoins de Maslow, (Burton, 1997<sup>3</sup>; Galtung, 1980<sup>4</sup>), les individus ont des besoins fondamentaux qu'ils cherchent à satisfaire. Les conflits naissent ou s'aggravent lorsqu'ils prennent conscience que ces besoins fondamentaux ne peuvent pas être comblés ou que d'autres individus rendent leur satisfaction impossible.

<sup>3</sup> Burton, J. W. (1997). *Violence explained: The sources of conflict, violence and crime and their prevention*. Manchester University Press.

<sup>4</sup> Galtung, J. (1980). 'The basic needs approach', in R. Leaerach (ed) *Human Needs: Contribution to the current Debate*. Königstein: Anton Haib.

### 2/ La théorie du genre

La théorie du genre, en général, et les théories féministes, en particulier, sont fondées sur l'idée selon laquelle les femmes, bien que représentant la moitié de la population humaine, ont subi au cours de l'Histoire de graves injustices. Les représentations sociales des rôles et des statuts respectifs de la femme et de l'homme sont déterminantes dans la genèse des sources et des effets des conflits.

### 3/ La théorie de la privation relative

Cette théorie, initiée par Ted Gurr dans son livre « Pourquoi les hommes se rebellent-ils ? »<sup>5</sup>, vise à comprendre les motivations et les raisons qui conduisent à une révolte sociale et politique, voire à une révolution.

### 4/ La théorie de l'apprentissage social

Cette théorie psychologique aide à comprendre le ressenti de l'individu dans un conflit et les styles qu'il peut adopter afin de le résoudre pacifiquement. Les chercheurs John Dollard et Neal Miller sont parmi les concepteurs de cette théorie ; Bandura est considéré comme l'un de ses principaux théoriciens.

Plusieurs chercheurs, tels que Kim Rubin, Pruitt et Herbert Kilman, ont étudié les modes de traitement des conflits. Kilman et Thomas<sup>6</sup> ont conçu un test de personnalité pour déterminer le mode de traitement prédominant chez la personne concernée. Cet outil permet d'évaluer le comportement de l'individu dans des situations conflictuelles où les points de vue des personnes concernées sont diamétralement opposés. Deux cas permettent d'illustrer le comportement de l'individu :

**Premier cas:** Caractérisé par un comportement individuel tenace. L'individu est focalisé sur ses intérêts et la réalisation de ses objectifs.

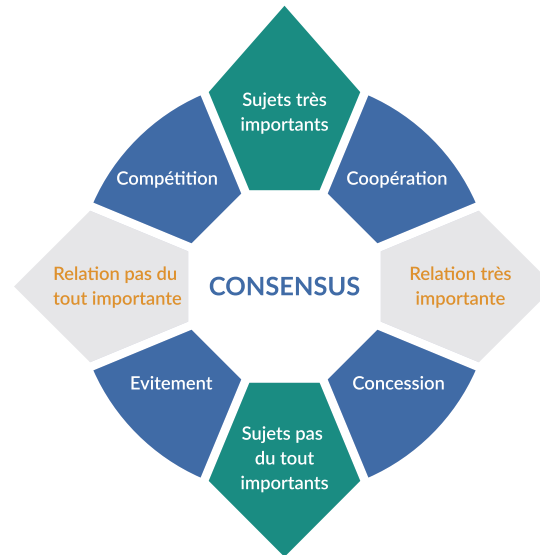
**Deuxième cas:** Le comportement de coopération l'emporte et l'individu se concentre sur la satisfaction de l'autre.

Ces deux cas intègrent cinq modes de traitement des conflits ou des situations conflictuelles : **La compétition – l'adaptation/l'accommodation/la concession – l'évitement/le contournement – la coopération – le compromis/le consensus.**

<sup>5</sup> Gurr, T. R. (2015). *Why men rebel*. Routledge.

<sup>6</sup> Annexe 3 avec explication des caractéristiques de chaque style.

## 1.9. Violence



Selon Simon Fisher<sup>7</sup>, la violence comprend : « des actions, des mots, des attitudes, des structures ou des systèmes qui causent un préjudice physique, psychologique et social, ou environnemental, et/ou qui empêchent les individus de s'auto-réaliser pleinement. »

Deux orientations peuvent être adoptées afin de définir la notion de violence :

**Première orientation:** La violence est considérée comme l'usage effectif de la force, ou comme la menace d'y recourir, pour infliger des dommages aux personnes et aux biens. La violence est donc une utilisation illégale de la force ou de la menace.

**Deuxième orientation:** Il s'agit d'une violence structurelle exprimant des situations caractérisées par un ensemble d'insuffisances au niveau de l'infrastructure socioéconomique.

La violence désigne généralement toutes les actions qui consistent à recourir à la force ou à la contrainte comme vandaliser,

<sup>7</sup> Fisher, Simon ; Ludin, Jawad ; Williams, Steve ; Abdi, Dekha Ibrahim ; Smith, Richard ; Williams, Sue : *Working with Conflict. Skills and Strategies for Action*. Birmingham/U.K. 2000 (manual of Responding to Conflict, [www.respond.org](http://www.respond.org))

Fisher, S. (2000). *Working with conflict: skills and strategies for action*. Zed books.

endommager, détruire et démolir, ainsi que les actes de torture, d'assassinat, d'extermination et tout autre acte similaire.

Les vecteurs qui font basculer le conflit vers la violence sont souvent les mêmes :

- La faiblesse ou l'absence de communication entre les parties en conflit.
- Le recours aux stéréotypes ou aux préjugés pour former son opinion sur l'autre partie.
- Les injustices historiques ou qui ont longtemps prévalu, et qui impliquent les parties en conflit.
- Le partage inéquitable du pouvoir et des ressources.

### 1.10. Conflit constructif vs. conflit destructeur

Le caractère constructif vs. destructeur d'un conflit dépend des circonstances et du contexte. Louis Kriesberg<sup>8</sup> les distingue en se basant sur les facteurs déclencheurs du conflit, tout en affirmant que ces deux notions ne sont pas absolues mais relatives.

Distinguer ces deux types de conflits nécessite de bien les définir.

- **Le conflit constructif** naît entre les parties qui adoptent une approche constructive avec «l'autre» puisqu'ils considèrent qu'il est légitime et qu'il ne représente aucune menace pour eux.
- **Le conflit destructeur** est un « conflit imposé unilatéralement par une partie sans prendre en compte ni les intérêts ni les besoins de l'autre partie. Une des parties considère l'issue d'un tel conflit comme injuste appelant à une réparation ou comme humiliant(e) nécessitant une vengeance ». De manière analogue au conflit constructif, le conflit destructeur a tendance à s'auto-reproduire : il façonne une relation destructive entre les parties, ce qui est potentiellement déclencheur de futurs conflits destructeurs.

<sup>8</sup> Kriesberg, Louis. 2004. *Constructive Conflict: From Escalation to Resolution*. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield  
Kriesberg, L. (2007). *Constructive conflicts: From escalation to resolution*. Rowman & Littlefield.

## LES DEUX DIMENSIONS DU CONFLIT



Le **conflit constructif** représente :

- Une opportunité d'évolution et de développement pour les parties en conflit.
- Une opportunité de résoudre les problèmes de façon créative, en adoptant une approche participative dans le traitement des différentes options.
- Une occasion d'évaluer les performances de manière objective.
- Une occasion pour les parties en conflit de mieux se connaître.
- Une occasion pour découvrir les modes de penser, de travailler et de réagir émotionnellement.
- Une occasion de faire preuve de plus de compréhension, de respect et d'acceptation des modes – de travail, de pensée et de réaction émotionnelle – spécifiques aux autres.
- Une occasion de clarifier les rôles joués dans certaines situations.
- Une occasion de clarifier et de définir les rôles interactionnels dans le but de renforcer les interrelations entre les parties.
- Un processus permettant d'exprimer de manière libre et ouverte les sentiments.
- Une opportunité «de résoudre les problèmes», pour créer un environnement plus productif.
- Une occasion d'être en contact et de communiquer avec les autres de manière ouverte et sincère, ce qui réduit l'hostilité, la colère et les malentendus dans la relation.

# ANALYSER LE CONFLIT

2



## 2.1. De quoi s'agit-il ?

L'analyse des conflits est un processus pratique visant à comprendre la réalité du conflit et à l'analyser en prenant en compte différents points de vue. Cet effort de compréhension constitue la base de l'élaboration des stratégies et des plans de règlement et de résolution du conflit.

Cette démarche vise à :

- Analyser les causes et les motivations sous-jacentes aux situations conflictuelles et violentes ; cette compréhension approfondie permet d'identifier les mécanismes potentiels de prévention de ces causes.
- Comprendre les facteurs responsables de l'escalade du conflit et de la violence, de son intensification et du passage de la violence latente à la violence visible.
- Examiner les méthodes de résolution des conflits, en particulier celles de type pacifique, sans recours à la violence.

Cette démarche d'analyse permet également de :

- 1 - Délimiter clairement la problématique du conflit.
- 2 - Spécifier les composantes principales de la problématique du conflit.
- 3 - Identifier les sources et les causes du conflit.
- 4 - Déterminer le degré de complexité du conflit.
- 5 - Collecter les préoccupations et les besoins des parties impliquées dans le conflit.
- 6 - Repérer des points communs entre les parties en conflit afin de les exploiter pour amorcer des pistes de solutions.
- 7 - Échafauder des solutions alternatives.

Certaines définitions mettent l'accent sur deux éléments : l'identification précise des parties impliquées dans le conflit et l'incompatibilité entre leurs objectifs et leurs intérêts. L'analyse du conflit nécessite alors la connaissance des parties concernées, la nature de leurs objectifs et les raisons expliquant leurs différences.

## 2.2. Pourquoi analyser les conflits ?

L'analyse du conflit vise principalement la compréhension complète et commune des conflits potentiels ou en cours. Elle comprend généralement un examen évaluatif : des principaux facteurs du conflit (les sources de tension et les causes profondes du conflit), des acteurs (leurs centres d'intérêts, les possibles saboteurs, les capacités de violence et les potentiels de paix), et des dynamiques (les causes de la violence, la genèse du processus, les scénarios probables). L'analyse peut être effectuée à différents niveaux : local, national, régional et international. Il est important de souligner que l'analyse des conflits est une démarche qui n'est pas statique mais dynamique et qui peut être renouvelée. Le cadre d'analyse du conflit offre un aperçu des détails du conflit, à un moment donné. Ce cadre est généralement composé d'un ensemble de questions ordonnées selon ces détails :

### 1/ Quel(le)s sont les acteurs/parties impliqué(e)s dans le conflit ?

(Conflit impliquant deux ou plusieurs parties ?)

### 2/ Comment est réparti le pouvoir dans cette situation de conflit ?

(Qui détient le pouvoir de prise de décision, et qui détient l'information ? Existe-t-il un déséquilibre des pouvoirs susceptible d'affecter la nature du conflit ?)

### 3/ Quelle est l'ampleur/l'étendue du conflit ?

(Le nombre de personnes concernées et le niveau de conflit – individus, groupes, communautés locales...)

### 4/ Quelles sont les principales causes du conflit ?

(Données manquantes, problèmes structurels, valeurs, ...)

### 5/ Quelle est la trajectoire d'évolution du conflit ?

(Combien de temps durera le conflit ? Jours, mois, années . A quel stade se situe le conflit actuellement ? ...)

### 6/ Quelles actions ont été entreprises, jusqu'à présent, pour le résoudre ?

(Historique des succès et des échecs des tentatives de résolution)

### 7/ Quel est notre rôle par rapport au conflit ?

(Victime, persécuteur, défenseur de l'une des parties, expert indépendant, investigateur, intervenant lambda ou intervenant officiel tel qu'un intermédiaire de réconciliation, médiateur, arbitre ?)

La démarche d'analyse des conflits vise à :

- Identifier le sujet du conflit.
- Identifier les causes du conflit (les raisons directes et profondes du conflit).
- Identifier les parties internes et externes au conflit et le degré d'influence de chacune d'elles.
- Identifier la nature des relations entre les parties en conflit.
- Identifier les positions, les intérêts et les besoins des parties en conflit.
- Comprendre le contexte du conflit et son environnement, les orientations des parties en conflit, ainsi que les voies et les moyens utilisés par chacune d'elles dans ce conflit.
- Connaître les effets et les résultats du conflit.
- Surveiller l'évolution et l'escalade du conflit.
- Identifier les valeurs et la culture des protagonistes.
- Avoir une vue d'ensemble et globale du conflit.
- Esquisser une intervention efficace dans le conflit.

### 2.3. Comment analyser les conflits ?

Il existe plusieurs instruments d'analyse des conflits ayant chacun ses caractéristiques et ses étapes spécifiques. Si le recours à un seul outil d'analyse peut s'avérer suffisant pour certains types de conflits, plusieurs outils seront nécessaires pour d'autres. La sélection d'un ou de plusieurs outil(s) d'analyse dépend du type de conflit, de sa nature, de son degré de complexité et de son ampleur. Nous listons plusieurs outils afin de faciliter le choix de l'instrument adapté à chaque conflit étudié.

Cinq outils importants sont retenus : les étapes du conflit, la cartographie du conflit, le triangle «ACC», la métaphore de l'oignon, l'arborescence du conflit, et l'échelle de mesure du degré de complexité du conflit.

#### 2.3.1. Etapes du conflit

Cet outil cherche à déterminer la trajectoire d'évolution et les stades de développement du conflit. Connaître les étapes du conflit est nécessaire. En vue d'une bonne exploitation, la dynamique de chacune des étapes du conflit doit elle-même être analysée notamment à l'aide d'autres instruments.

Dans ce qui suit, une classification détaillée des étapes du conflit est proposée :

**Les différences :** Les différences sont naturelles entre les individus, par exemple : différences relatives à l'appartenance géographique (vivre à la campagne ou en ville), différences d'ordre biologique entre les hommes et les femmes.

**Les différends:** Les différends ne sont pas dus à des différences naturelles entre les individus ou les groupes, mais plutôt au fait de s'accrocher à une opinion ou d'adopter une attitude immuable refusant toute concession. C'est un concept qui exprime l'incompatibilité, l'antagonisme et l'opposition.

**La problématique:** Elle se manifeste par du mécontentement et des tensions provoqués par certaines difficultés entravant la réalisation des objectifs fixés. La problématique peut être traduite par : « l'écart entre ce qui est réalisé et ce qui est espéré ». Lorsque le problème évolue de manière complexe, il devient la principale cause du conflit.

**Le conflit:** Il s'agit de l'incapacité d'une ou de plusieurs personnes à se mettre d'accord sur un sujet particulier. Il peut être aussi décrit comme l'absence d'accord ou de consensus entre deux ou plusieurs parties sur leurs objectifs et leur passage d'une situation consensuelle à une confrontation. Cette dernière transparait à travers les actions ou les comportements. Elle peut toutefois rester invisible pendant un certain temps, tant que les parties en conflit ne l'affichent pas, avant d'être révélée au grand jour par une prise de position ou un incident particulier.

**L'affrontement:** Le début d'une friction directe entre les deux parties.

**La crise:** Elle menace – de manière prévisible ou imprévisible – la réalisation des objectifs, la congruence avec les croyances et les valeurs, et la protection des biens des individus, entravant ainsi leur processus de prise de décision. En d'autres termes, la crise est le résultat final de l'accumulation de nombreux facteurs. Elle est provoquée par un dysfonctionnement brusque des principales composantes d'une organisation donnée, menaçant clairement la survie de l'individu ou de l'organisation.

**La violence:** C'est un comportement agressif d'une partie (individu ou groupe) visant à exploiter et à asservir une autre partie, provoquant ainsi des dommages matériels, physiques, moraux ou psychologiques (à l'individu ou au groupe). Il s'agit d'une violation (physique ou morale) de l'être humain, qui se traduit par la marginalisation de l'autre, son exclusion, sa négation, ou son agression. La violence reflète l'usage excessif ou illégal de la force, et ce, de façon directe ou indirecte.

La violence représente un stade avancé du conflit, caractérisé par l'apparition de dégâts suite à l'affrontement. A ce stade, le conflit et la crise peuvent se transformer en pratiques violentes qui menacent la sécurité de l'individu ou de la société.

### *A quel(s) moment(s) un conflit bascule-t-il dans la violence ?*

- 1 - Lorsque les canaux de dialogue sont rompus.
- 2 - Lorsque les injustices sont profondes, et lorsqu'il est interdit de les exprimer.
- 3 - Lorsqu'il y a intensification et escalade des divergences d'opinions et des contradictions.

### *A quel(s) moment(s) la violence devient-elle légitime ? Et pour qui ?*

La violence est légitime contre les criminels et les hors-la-loi, et ne peut être employée que par l'État puisqu'il dispose du monopole du recours à la violence.

**La confrontation:** C'est le terrain le plus propice à l'exercice de la violence sous toutes ses formes. Elle est associée à une violence collective causant des dégâts plus importants et plus étendus.

Deux questions s'imposent à ce niveau :

**Que gagnons-nous à connaître cette séquence d'évolution du conflit à travers ses différentes étapes ?**

**Avons-nous besoin de traiter le différend à ses débuts, avant qu'il ne s'aggrave et ne devienne un problème, puis un conflit, et enfin un affrontement ?**

### **2.3.2. Cartographie du conflit**

Cet instrument offre une analyse claire et globale du conflit en mettant en relief ses différentes dimensions : son historique, son contexte, sa problématique, ses parties et sa dynamique ou son évolution.

#### **Le concept:**

Le *design* et la schématisation d'une cartographie offrent une vision du conflit à la fois globale (à travers une vue d'ensemble) et perceptuelle (à travers différentes perspectives et angles de vue). La cartographie du conflit permet d'identifier toutes les facettes de la problématique du conflit et d'en déterminer les points de vue de toutes les parties. Elle permet également de repérer d'autres aspects ou problèmes périphériques du conflit non observables pour une partie ou la totalité des acteurs. La cartographie place ainsi l'observateur ou l'intervenant à une hauteur suffisamment élevée du conflit de manière à discerner sa problématique, ses parties et ses interconnexions.

**La cartographie permet d'identifier les éléments spécifiques suivants :**

- Toutes les facettes et les composantes de la problématique du conflit.

- Les désirs et les craintes de toutes les parties du conflit, ainsi que leurs points de vue relatifs à la problématique.
- La capacité des parties à influencer la problématique du conflit.
- Les relations entre les parties internes et externes au conflit.
- Tous les aspects ou problèmes périphériques au conflit non observables pour certains ou pour tous.

La cartographie du conflit peut être illustrée à un niveau individuel ou collectif ; il est toutefois préférable d'opter pour la forme collective.

### Les étapes pour concevoir une cartographie de conflit :

#### Première étape : identifier la problématique

En pratique, vous pouvez simplement utiliser une grande feuille de papier (flip chart), y tracer un cercle au milieu et y écrire l'intitulé de la problématique du conflit, tout en évitant scrupuleusement d'inscrire les noms des personnes concernées.

Il faut également respecter l'un des principes de base de l'analyse des conflits qui est la neutralité. Par conséquent, n'accusez personne mais pointez du doigt les idées ou les actes objets du conflit. Par exemple : n'affirmez pas que « telle tribu a empêché la construction d'un centre hospitalier », mais plutôt que « le centre hospitalier n'a pas pu être construit dans telle région ».



Exploitation  
d'une terre  
domaniale

#### Quand devient-il difficile d'identifier la problématique du conflit ?

- 1 - Lorsque la problématique réelle du conflit est dissimulée («noyée») dans un ensemble de nombreux problèmes périphériques.
- 2 - Lorsque la problématique du conflit semble complexe, impliquant plusieurs parties.
- 3 - Lorsque les parties en conflit ont des visions et des points de vue divergents concernant la description d'une même problématique et la spécification de ses causes.
- 4 - Lorsque certaines ou toutes les parties en conflit sont hésitantes, n'exprimant ni la motivation ni le désir de résoudre le conflit.

#### Carte d'analyse décomposée :

Lorsque qu'il s'avère difficile de déterminer la problématique du conflit, il convient d'effectuer une analyse plus approfondie – analyse décomposée en cinq types de questions (Quoi ? Qui ? Comment ? Quand ? Où ?).

- Pensez à la problématique actuelle du conflit et essayez de la résumer en un mot ou en une phrase. Écrivez-la au centre d'une grande feuille de papier, et entourez-la d'un cercle.

- Tracez cinq autres cercles périphériques autour du cercle central et écrivez à l'intérieur respectivement cinq réponses aux questions suivantes :

**1** - Qui ? – Quels sont les individus ou les groupes qui représentent l'autre partie en conflit ?

**2** - Quoi ? – Que s'est-il passé précisément ?

**3** - Comment ? – Comment est apparue (survenue) la problématique ?

**4** - Quand ? – A quel moment sont arrivés ces événements ?

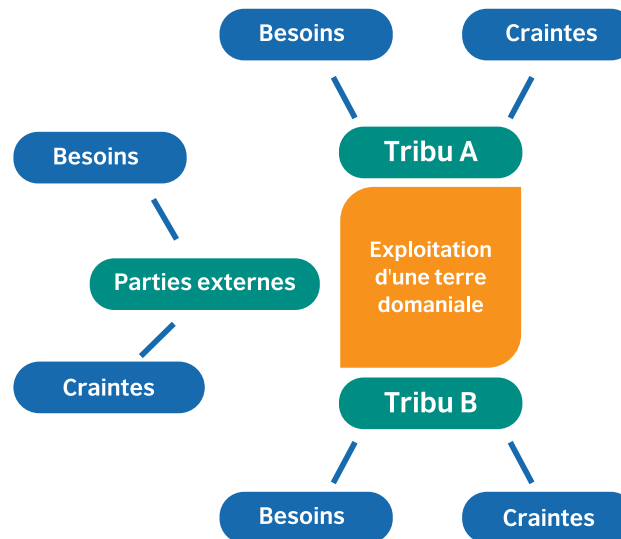
**5** - Où ? – Où ont eu lieu ces événements ?

- En vous référant à la phrase au centre du cercle et en pensant aux phrases qui l'entourent, vous serez en mesure de déterminer plus clairement la problématique du conflit, et vous pourrez repérer d'autres problèmes liés au conflit.

Cette méthode d'analyse décomposée est uniquement utilisée lorsqu'il vous est difficile de déterminer clairement la problématique du conflit.

**Deuxième étape:** identifier les parties concernées par le conflit:

Déterminez les principales parties en conflit (individus ou groupes), puis intégrez-les, dans la cartographie, autour du cercle principal contenant l'intitulé de la problématique du conflit.



**Troisième étape :** Identifier les besoins et les craintes de chacune des parties du conflit

**Les besoins :** désignent les éléments importants, pour chaque partie, en lien avec la problématique du conflit. Il est donc nécessaire d'explorer et de détecter les besoins tangibles et intangibles.

**Les craintes :** peuvent prendre la forme de réserves ou d'inconfort psychologique résultant du statu quo. Comme pour les besoins, elles peuvent être tangibles ou intangibles.

**Quatrième étape :** Lire et déchiffrer la cartographie du conflit

Le but est ici de trier et d'organiser les informations collectées grâce à la cartographie, puis de revoir les terminologies et les formulations utilisées. Cette étape permet de repérer les points communs et les convergences.

**Cinquième étape :** Repérer les points communs

Ces points communs représentent l'ensemble des besoins et des intérêts sur lesquels s'accordent certaines, la majorité ou toutes les parties en conflit.

Il est donc important de :

- Construire un cadre global de partenariat entre les parties en conflit (qui peuvent entrevoir ainsi les prémices d'un accord) ;
- Explorer les besoins invisibles (cachés), et les causes implicites ;
- Veiller à détecter les besoins spécifiques de certaines catégories.

Cette étape s'achève par l'identification des dénominateurs communs (extraits) aux parties, aux besoins et aux craintes. Ces dénominateurs communs sont ensuite inscrits en dessous du schéma de la cartographie, ou à tout autre endroit approprié.

**Sixième étape :** Identifier les autres composantes du conflit

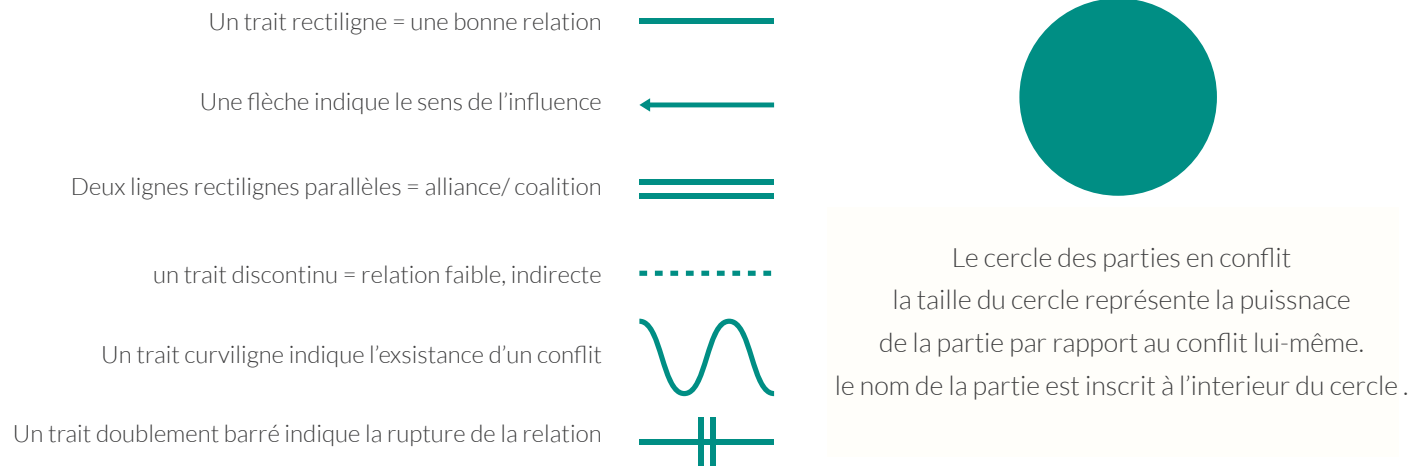
- Historique de l'émergence du conflit.
- Localisation du conflit.
- Situation actuelle du conflit : que se passe-t-il maintenant ?
- Bon *timing* pour une intervention ou une tentative de résolution.
- Capacités de pouvoir dont disposent les parties en conflit (structure des forces).

A la fin des discussions avec et entre les parties, laissez-les lire et commenter la cartographie.



### Quand utiliser la cartographie ?

- Lorsque nous avons besoin d'un minimum d'éclaircissement des causes et des problèmes.
- Pour les problématiques aussi bien simples que complexes.
- A plusieurs niveaux : individuel, bilatéral ou collectif.
- Pour répondre à des interrogations spécifiques nécessitant la connaissance des intérêts et des besoins des différentes parties.
- Pour structurer les étapes nécessaires à un traitement rapide du conflit.
- Lorsque la problématique est complexe et les parties en conflit sont incapables de la résoudre (elles ne détiennent pas la clef de la solution).

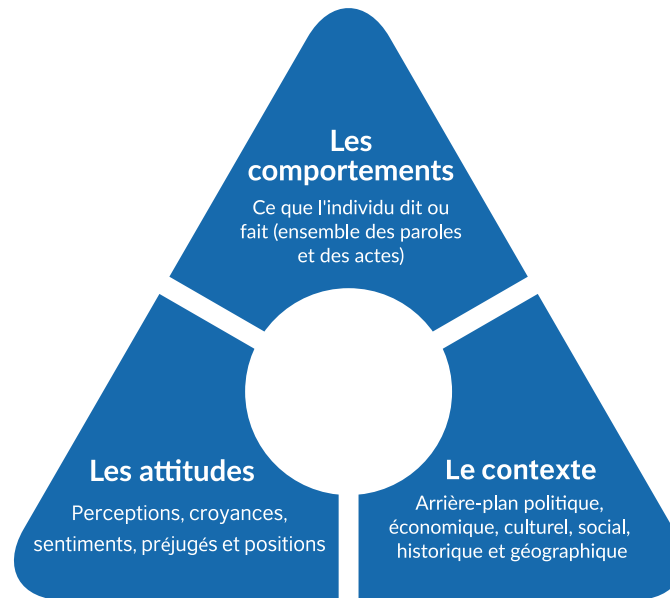


### Codes pouvant être utilisés pour cartographier un conflit

#### 2.3.3. Triangle «ACC»

Cet outil d'analyse repose sur l'hypothèse que les conflits sont composés de trois éléments essentiels : le contexte (l'arrière-plan politique, économique, social, culturel, géographique et historique), les attitudes (les préjugés et les positions que chaque partie développe envers l'autre), et le comportement, qui est la composante la plus visible et remarquable (sous forme de paroles ou d'actes)

contrairement au contexte et aux attitudes qui ne sont pas apparents, selon Johan Galtung<sup>9</sup>. Il est indispensable de connaître tous les facteurs ayant déclenché le conflit, puisque ces composantes s'influencent mutuellement.



### Objectifs :

Cet instrument est l'un des plus utilisés dans l'analyse des conflits. Il permet d'examiner le contexte, les comportements, et les attitudes des parties en conflit et de comprendre, en particulier, les effets du contexte et des attitudes sur l'atténuation ou l'escalade du conflit. Les comportements désignent ici les conséquences du conflit, comme les insultes, les agressions, la destruction, l'enlèvement ou le meurtre. Le contexte revient à décrire et à analyser les structures et les systèmes existants, prédominants et subis par les parties en conflit. Les attitudes font référence à la description et à l'analyse des sentiments, des valeurs et des croyances.

<sup>9</sup> Johan Galtung : *Transcendance et transformation des conflits: une introduction au métier de médiateur*. Traduit par Célestin Tagou, PUPA/AIPCD, Yaoundé 2010.

Afin d'opérer un réel changement dans toute situation conflictuelle, il est important de ne pas limiter le conflit uniquement aux comportements, car si les attitudes et le contexte n'évoluent pas, le comportement négatif resurgira rapidement. Bâtir un changement stable et durable doit concerner ainsi les trois dimensions du triangle. Cet outil sert à montrer, à une personne externe au conflit, ses dimensions. Il peut en effet l'aider à orienter efficacement ses questions destinées aux parties en conflit et les encourager à faire preuve d'empathie mutuelle.

### 2.3.4. Métaphore de l'oignon

Cet outil analyse ce que dit chaque partie du conflit et classe ses affirmations selon trois niveaux : les besoins, les intérêts et les positions. L'outil est schématisé par une forme semi-circulaire (forme d'oignon) composée de trois niveaux qui désignent ce qui suit :

- Le niveau externe – «les positions» : représentent les déclarations de l'individu ou du groupe concerné. Elles sont illustrées à travers la question : « Que voulez-vous ? ».
- Le niveau intermédiaire – «les intérêts» : représentent ce qui se cache derrière les positions. Ils sont illustrés à travers la question « Pourquoi ? ».
- Le niveau interne – «les besoins» : représentent les principales problématiques et les enjeux centraux.

#### Utilisations possibles :

La métaphore de l'oignon aide à analyser les causes et les sujets du conflit, et à identifier les besoins et les intérêts des parties en conflit. Cette première étape vise à repérer d'éventuels points communs et de connexions relatifs aux besoins et aux intérêts des parties. Elle représente ainsi le point de départ pour définir le mode d'intervention favorable à la résolution du conflit.

### 2.3.5. Arborescence du conflit

Le conflit est souvent comparé à un arbre avec ses diverses parties. Les branches représentent les symptômes ou les effets du problème. Le tronc et les racines illustrent respectivement la problématique principale et les causes du conflit. C'est un outil important dans l'analyse des conflits ; il convient de l'utiliser dans le cas de conflits impliquant des groupes d'individus.

A chaque partie de l'arbre naturel correspond une composante de l'arbre du conflit, et ce comme suit :

- Les racines principales : les causes principales
- Les racines secondaires : les causes secondaires

- Le tronc : la problématique principale du conflit
- Les branches, les feuilles et les fruits : les effets directs et indirects du conflit.

La métaphore de l'arbre vise à montrer la relation entre les causes et les conséquences spécifiques du conflit.

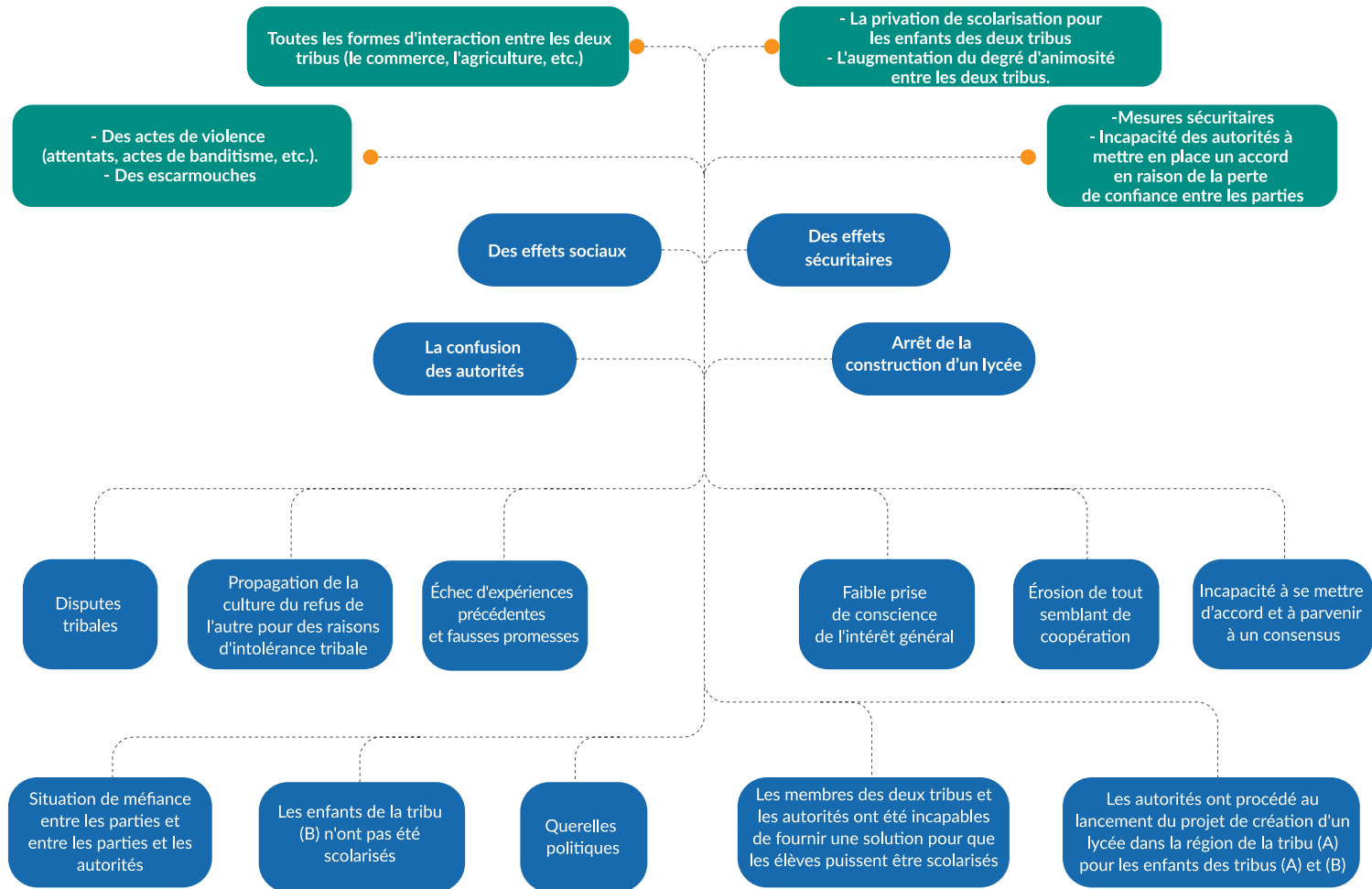
Après avoir tracé l'arborescence du conflit, il est nécessaire de la compléter par d'autres éléments :

- Les sujets au cœur du conflit.
- Les principales parties prenantes au conflit.
- Les parties concernées par le conflit qui ont un intérêt à le résoudre ou à l'attiser.
- L'historique et la localisation géographique du déclenchement du conflit.
- Le moment adéquat pour résoudre le conflit.

### **Objectifs :**

- Inter-relier les causes et les effets du conflit.
- Aider le groupe à se mettre d'accord sur le fond du problème.
- Aider le groupe à décider des priorités à prendre en compte dans le traitement des problématiques du conflit.

Exemple d'une arborescence de conflit



### **2.3.6. Echelle de mesure de la complexité du conflit**

Quand utiliser l'outil d'évaluation du degré de complexité du conflit ?

Lorsque la problématique du conflit est complexe et que la cartographie ne permet pas à elle seule d'esquisser des solutions, il devient nécessaire d'employer un autre outil pour évaluer le niveau de complexité du conflit et ce, à travers les indicateurs suivants :

- Nombre de parties impliquées dans le conflit, quel que soit leur degré d'implication.
- Nombre de problématiques principales et périphériques du conflit.
- Historique du déclenchement du conflit.
- Importance des intérêts des parties en conflit.
- Degré de clarté des problématiques du conflit.
- Relations entre les parties en conflit.
- Degré d'enracinement des différends ou des conflits (les racines du conflit).
- Capacité des proches à aggraver le conflit.

Grille d'analyse du conflit (mesure du degré de complexité du conflit)<sup>10</sup>

No.	Composantes	Valeur relative	Degrés d'analyse
1	Nombre de parties quel que soit leur catégorie ou statut	1 2 3 4	2 3-5 6-10 Les parties sont trop nombreuses, difficiles à délimiter.
2	Nombre de problématiques principales et périphériques	1 2 3 4	1 2 3-4 > 4
3	Historique du déclenchement du conflit	1 2 3 4	Nouveau : déclenché durant les trois derniers mois. Récent : de quatre mois à deux ans. Ancien : de deux à cinq ans. Chronique : ≥ cinq ans.
4	Importance des intérêts	1 2 3 4	Faible pour tous. Faible pour la majorité des parties, importante pour une minorité. Importante pour la majorité des parties, pas importante pour une minorité. Importante pour toutes les parties.

<sup>10</sup> Référence de l'outil (D. Ali Ismail – Université d'Al-Azhar – Le Caire), citant l'expert et professeur Mohamed Kotb.

5	Degré de clarté	1 2 3 4	<p>Les problématiques peuvent être clairement discernées.</p> <p>Les problématiques sont ambiguës mais elles peuvent être globalement catégorisées.</p> <p>Les problématiques ne sont pas claires et se chevauchent entre elles.</p> <p>Les problématiques s'enchevêtrent, sont complexes, difficiles à démêler et en constante évolution.</p>
6	Relations entre les parties	1 2 3 4	<p>Etaient bonnes avec une volonté de les améliorer et une probabilité qu'elles le restent dans l'avenir.</p> <p>Acceptables dans le passé – favorables dans l'avenir.</p> <p>Faibles dans le passé – potentiellement négatives dans l'avenir.</p> <p>Mauvaises dans le passé – potentiellement dégradées dans l'avenir.</p>
7	Degré d'enracinement des différends ou des conflits	1 2 3 4	<p>Racines superficielles.</p> <p>Racines peu profondes.</p> <p>Racines relativement profondes.</p> <p>Racines profondes et solides.</p>
8	Aggravation du conflit	1 2 3 4	<p>Les proches sont totalement déconnectés du conflit.</p> <p>Certains proches jouent un rôle limité dans le conflit.</p> <p>Les proches jouent un rôle dans le conflit.</p> <p>Les proches jouent un rôle important en embrasant le conflit.</p>
Après avoir précisé la valeur relative de chaque composante, calculez le total de ces valeurs pour obtenir le degré de complexité du conflit en question.			
La valeur totale		<p>8-12 --&gt; le conflit ne nécessite pas d'importants efforts dans son traitement.</p> <p>13-21 --&gt; le conflit nécessite une prédisposition et un effort pour le traiter ; sa gestion représente un défi.</p> <p>22-27 --&gt; le conflit est violent et complexe nécessitant une prédisposition spécifique pour le gérer.</p> <p>28-32 --&gt; Le conflit est extrêmement complexe nécessitant des compétences spécifiques pour le gérer.</p>	



## 2.4. Quels facteurs déterminants ?

Il est utile, à la fin de cette section dédiée à l'analyse du conflit, de considérer certaines dimensions affectant la formation et l'évolution du conflit : le pouvoir, la culture, l'identité, le genre, les droits et la classe.

### 2.4.1. Le pouvoir

Le pouvoir n'est pas intrinsèquement mauvais. Cependant, il conduit souvent à des abus qui peuvent alimenter le conflit. Il existe plusieurs types de pouvoir :

- Le pouvoir d'exploitation : exercé sur l'individu, il se manifeste verbalement ou par la menace, la force et la pression.
- Le pouvoir concurrentiel : vise à limiter le pouvoir de l'autre pour l'éliminer.
- Le pouvoir de coopération : lorsqu'un individu se rend compte qu'il ne peut pas gagner seul, il recourt à la puissance du groupe.
- Le pouvoir d'expertise et de connaissance : sert à détenir la connaissance ou l'information.
- Le pouvoir hiérarchique de la fonction : le pouvoir découle d'une position hiérarchique.
- Le pouvoir des ressources : avoir de l'argent ou détenir des richesses est source de pouvoir.

Il est important, dans ce cadre, de faire référence à la notion de rapport de force, qui peut avoir plusieurs sources, selon la nature des conflits. Les parties peuvent tirer leurs forces des structures culturelles et sociales, de la classe sociale ou du genre de l'individu. Elles peuvent également dériver du statut professionnel, du pouvoir financier, de la position de l'individu au sein de sa famille ou de sa communauté. Sur le plan international, le rapport de force dépend de la situation économique ou de la puissance militaire, mais peut également être puisé dans une certaine légitimité morale, comme ce fut le cas pour Gandhi et Martin Luther King.

La notion de force joue des rôles différents dans un conflit puisque les rapports de force poussent généralement les parties en conflit soit à l'intensifier soit à le faire perdurer.

### 2.4.2. La culture

Elle reflète les valeurs et les habitudes spécifiques partagées par un groupe de personnes habitant une région donnée. Elle n'est pas innée, mais acquise durant l'enfance et la jeunesse, auprès des parents, de la famille, des enseignants, des autorités religieuses et des médias. Une culture comprend plusieurs normes et règles qui sont invisibles. Les ignorer, en particulier dans une société multiculturelle, peut provoquer des conflits. La culture est une question délicate pour certains, qui peut facilement déclencher des conflits.

Les recherches relatives à la question des conflits et de la paix affirment que la culture et l'identité influencent significativement le conflit. Prenons l'exemple suivant : Que pourrait-il arriver si un homme, issu d'un milieu rural dans le monde arabe, disait à un autre homme qu'il a vu sa sœur en compagnie d'un étranger la nuit dernière ? Et, que se passerait-il si la même discussion avait lieu entre deux Américains résidant à New York ? Il est possible que le premier scénario provoque un conflit violent à cause des représentations culturelles spécifiques aux relations entre les hommes et les femmes, contrairement au second scénario qui n'engendrera très probablement aucun conflit. Cet exemple montre que la culture est une notion vague et insaisissable englobant tous les facteurs liés à la personnalité individuelle des membres de chaque société, quelle que soit sa taille.

De très nombreux facteurs composent la culture comme l'histoire, la géographie, le patrimoine, les traditions, les religions et la socialisation primaire. Il est important de noter que la culture influence considérablement l'identité aussi bien individuelle que collective. Toutefois, l'impact de la culture sur les individus et les communautés n'est pas uniforme ni pour toutes les régions d'un même pays ni même au sein d'une même famille.

La culture est souvent présentée comme un facteur clef à prendre en considération lorsque le conflit est de nature sociale et politique. La culture détermine la façon avec laquelle nous nous comportons et interagissons avec les autres. C'est pourquoi, toute personne intéressée par la gestion et la résolution de conflits doit comprendre le contexte culturel des parties en conflit, en particulier lorsque celles-ci appartiennent à des cultures différentes.

### 2.4.3. L'identité

Il est important de préciser que l'identité s'articule autour de plusieurs dimensions, notamment :

- **La culture** : comprend entre autre : la langue, l'origine ethnique, le style de vie, les coutumes et les valeurs de la société.
- **Les liens de parenté** : intègrent les relations et les rôles au sein de la famille, l'identité du clan ou de la tribu, les valeurs transmises entre générations, etc.
- **L'éducation** : englobe entre autre : le niveau d'éducation, les diplômes ou les qualifications, le développement des compétences, l'expérience et l'apprentissage non-académique.
- **Les origines** : se traduisent par les questions : d'où venez-vous ? quel est votre héritage identitaire (musulman, chrétien, kurde, afro-américain, germanique...)?
- **Les rôles** : quels sont les rôles ou les positions que vous occupez ? dans quel secteur professionnel évoluez-vous ?

L'identité comporte donc des dimensions très importantes qui façonnent la personnalité de l'individu ainsi que celle des communautés. Lorsqu'un individu perçoit que son besoin identitaire est ignoré voire réprimé, il peut recourir à certains moyens tels que la violence afin d'affirmer son identité.

### **2.4.4. Le genre**

Les études traitant la question de la paix et des conflits sont fondées sur une perspective orientée genre. Les chercheurs dans ce domaine ont ainsi pris conscience de l'importance des facteurs individuels et sociaux associés au sujet du conflit. La théorie du genre affirme que, tout au long de l'Histoire, les femmes ont subi de graves abus et ont été spoliées de leurs droits au profit des hommes. Cette injustice est devenue structurelle au niveau de certaines sociétés et de certains comportements de ses membres. Ce caractère organique rend impossible la compréhension et la résolution des conflits sans une maîtrise des différentes interactions relatives au genre.

Les interactions ayant trait au genre ne se limitent pas aux conflits individuels et familiaux, mais concernent aussi tous les niveaux possibles de conflits et d'importantes interactions, s'agissant des conflits de type professionnel et de l'accès des femmes aux mêmes droits que les hommes.

Parmi les tristes exemples de l'influence du genre dans les conflits, citons ce qui se passe dans la plupart des guerres et des affrontements en Afrique, où les combattants enlèvent des femmes, les forcent à vivre avec eux, les asservissent et les exploitent sexuellement ; le viol constituant parfois une « arme » pour humilier l'ennemi.

### **2.4.5. Les droits**

Toute analyse du conflit doit examiner le degré de violence structurelle et explorer les perceptions et les attitudes des parties en conflit concernant le respect des droits et des libertés. La lutte des catégories marginalisées pour leurs droits conduit inévitablement à des conflits. La vision de ce combat et de ces conflits dépend des points de vue des différentes parties concernées.

La violation des droits est assez répandue ; elle est même à l'origine de nombreux conflits. La privation des droits mène toujours à une confrontation, qui commence généralement par une manifestation pacifique, mais peut se transformer en affrontements violents si elle est interdite ou réprimée violemment.

### 2.4.6. La catégorie socio-professionnelle (CSP)

La classe sociale, le niveau de richesse et le statut professionnel reflètent une structuration culturelle complexe qui impose des modèles comportementaux spécifiques aux individus et aux groupes. La CSP joue un rôle délicat dans les conflits, et ce, à tous les niveaux. Elle explique souvent la montée du sentiment d'injustice, souvent vecteur des révolutions ayant changé les systèmes sociaux et politiques. La catégorisation sociale affecte aussi les comportements individuels et sociaux au sein du conflit. Par exemple, dans certaines sociétés arabes, les individus appartenant aux couches socialement défavorisées sont très réticents à l'idée de se rendre au poste de police, de peur d'y être insultés ou frappés. Ces mêmes catégories sont les plus enthousiastes et prédisposées à participer à des actions protestataires relatives aux droits économiques, sociaux et bien d'autres.

Détecter les spécificités liées à la hiérarchisation sociale est très important pour avoir une idée sur l'ampleur et l'étendue du conflit et son évolution.

#### Éléments clés à retenir :

Les principaux objectifs de l'analyse du conflit sont :

- Analyser les causes et les motivations sous-jacentes aux situations de conflit. Cette analyse aide à comprendre en profondeur ces situations, permettant ainsi d'identifier les mécanismes potentiels de prévention de la violence.
- Comprendre les facteurs qui conduisent à une aggravation du conflit, à l'escalade de la violence, et ceux qui contribuent à transformer la violence latente en une violence apparente.
- Identifier les éléments qui peuvent contribuer à réduire ou à atténuer la violence, en attendant de trouver les canaux appropriés pour y mettre un terme définitif et empêcher sa résurgence.
- Comprendre les modes de résolution des conflits, en particulier les méthodes pacifiques.

3

## GERER LE CONFLIT

## 3.1. Résolution constructive des conflits<sup>11</sup>

### 3.1.1. Conflits communautaires

Les conflits communautaires impliquent les parties principales représentées par des groupes d'individus et non par un individu seul. Ceci étant, les individus y jouent un rôle important, mais en tant que membres des groupes en conflit. Les études en sciences de la paix et du conflit distinguent les conflits communautaires des conflits internationaux qui impliquent les Etats ou les organisations internationales comme parties prenantes principales du conflit. Les conflits communautaires naissent entre des communautés représentant des croyances spécifiques, des identités ou des intérêts.

Les conflits communautaires ont la particularité d'être constamment soumis à des facteurs de contingence liés aux comportements des groupes dans le conflit. Ces facteurs nuisibles ont un effet néfaste sur l'évolution du conflit, car ils favorisent l'incompréhension, les malentendus, et le durcissement des positions, aidant ainsi les leaders extrémistes de ces groupes à attiser le conflit.

### 3.1.2. Spirale du conflit «non géré»

- Apparition du problème
- Formation des prises de position
- Durcissement des positions
- Rupture de la communication
- Contraintes en termes de ressources
- Le conflit déborde au-delà du périmètre du groupe
- Difficultés et biais de compréhension
- Prémices d'une de crise
- Divergence de résultats

---

<sup>11</sup> Annexe 4.

### 3.1.3. Dix principes de gestion efficace des conflits

- Les conflits sont un mélange de moyens, de relations et d'enjeux.
- Pour trouver une solution adaptée, il est nécessaire de comprendre le problème.
- Prenez le temps nécessaire pour planifier votre stratégie tout en étant déterminé à aller jusqu'au bout de sa mise en œuvre.
- Une bonne gestion des conflits exige, en pratique, des relations positives.
- La négociation commence par une définition constructive du problème.
- Les parties doivent être impliquées dans la conception du mode de gestion et de résolution du conflit.
- Les solutions pérennes sont conçues sur la base des intérêts plutôt que des positions.
- Le mode de gestion doit être souple.
- Anticipez les erreurs possibles.
- Évitez de froisser l'autre.

### 3.1.4. Alerte précoce

Elle consiste à recueillir et à analyser les informations sur les situations de conflits réels ou potentiels afin de prévenir tous risques de violence.

**Niveaux d'importance de l'alerte précoce :**

- Évaluer et prévoir les scénarios et les tendances possibles.
- Garantir un certain équilibre dans l'analyse de la situation.
- Interpréter les résultats de l'analyse afin d'élaborer des options et des stratégies.
- Formuler des stratégies et des hypothèses pour construire la paix et la cohésion sociale.
- Mobiliser les ressources et renforcer les capacités des acteurs locaux à sensibiliser autour de la question des conflits et à faire pression sur les partis politiques pour développer des réponses constructives.

### Il est important de faire attention aux :

- ◆ Leaders d'opinion (locaux)
- ◆ Représentants des communautés (dirigeants syndicaux, chefs de groupes et autres)
- ◆ Autorités (le maire, le gouverneur, le chef de délégation, le député, le président du conseil régional et municipal et autres)
- ◆ Les organisations

Le système d'alerte précoce vise à développer les capacités des participants à rédiger les rapports d'alerte précoce.

### Quelques exemples de conflits communautaires positifs

#### Musulmans du Rwanda et du Burundi

En 1994, la guerre civile éclate entre deux communautés – les Hutus et les Tutsis – au Rwanda puis au Burundi. Ces deux communautés représentent à elles seules la quasi-totalité des deux populations. Les liens historiques entre ces deux communautés ont oscillé entre coexistence pacifique et périodes de tension et de guerres. La présence coloniale belge a eu un impact désastreux sur l'équilibre des relations entre les deux communautés. Les Tutsis étaient devenus une minorité avoisinant les 20 % mais représentant paradoxalement l'élite. Les Hutus, par contre, s'étaient retrouvés en bas de l'échelle sociale. La guerre de 1994 a représenté le paroxysme d'une série de conflits violents survenant depuis les années 1950. La majorité des Tutsis et des Hutus sont chrétiens ou adhèrent à des religions traditionnelles africaines. Une minorité, au sein des deux communautés, est de confession musulmane. Selon des études de terrain menées par le chercheur Amrou Abdullah<sup>12</sup>, entre 1999 et 2002, les musulmans Hutus ou Tutsis des deux pays avaient refusé de participer à la guerre civile car ils considéraient que le combat armé motivé par l'appartenance ethnique allait à l'encontre des préceptes de l'Islam. De nombreux musulmans Hutus et Tutsis ont même joué un rôle effectif dans le maintien de la paix et la sauvegarde des vies et des biens. Les États et la communauté internationale leur sont donc reconnaissants, les présentant même comme un modèle de coexistence pacifique entre Hutus et Tutsis.

<sup>12</sup> Abdullah, Amrou Khairi. 200. Résolution des conflits. Institut des Etudes pour la Paix – Alexandrie, Égypte, Université pour la paix des Nations Unies (UPEACE) – Costa Rica.



### Résolution des conflits tribaux au Liberia

Le Liberia a connu une guerre civile durant les années 1990. En 1998, le conflit connaissait une situation stable sur le plan sécuritaire mais des violences sanglantes avaient repris dans le nord entre les tribus Loma et Mandingo, ayant causé des dégâts matériels et fait un certain nombre de victimes. En réaction, le gouvernement a décidé d'envoyer une délégation constituée d'un ministre d'État et de hauts fonctionnaires. Le ministre a affirmé aux représentants des tribus en conflit que sa délégation n'avait pas de caractère officiel mais que ses membres étaient venus les rencontrer en tant que citoyens et non en leur qualité de fonctionnaires de l'État. Ils ont ensuite adopté une approche traditionnelle pour résoudre le conflit en présence d'un certain nombre de représentants de chaque tribu. Une longue histoire commune liait les deux communautés, basée sur la coexistence pacifique et positive et des relations de mariage intercommunautaires. Le ministre a donc exploité cette histoire commune, de plus de 300 ans, en interpellant les représentants des deux tribus pour s'en rappeler et la relater. Il leur a également demandé d'évoquer leurs souvenirs communs et leurs moments de solidarité, qu'ils commémorent encore à travers les générations. Suite à ce partage de souvenirs, le ministre leur a posé la question suivante : « Êtes-vous prêts à assumer le fait d'être étiquetés comme étant la génération qui aura détruit une histoire de coopération et d'amitié vieille de plus de 300 ans ? Poser cette question a permis d'attribuer aux représentants la responsabilité historique du conflit et de les confronter à cette responsabilité. Ces derniers ont ainsi pris conscience du poids de leur responsabilité, ce qui a amorcé une discussion objective sur les causes des tensions apparues, et une détermination des responsabilités relatives aux préjudices physiques, aux assassinats, et aux destructions matérielles. Les parties ont ensuite trouvé un accord sur l'indemnisation appropriée et ont clôturé la séance par une cérémonie marquant leur réconciliation.

### **Approche tribale de résolution des conflits dans la société jordanienne (Faire appel aux dignitaires et notables)**

Le clan ou la tribu est une composante fondamentale de la société jordanienne, qui définit l'identité individuelle. L'appartenance à un clan ou à une tribu est source de fierté et d'honneur pour beaucoup de jordaniens ; elle représente le trait d'union et le vecteur de cohésion sociale. Les clans jouent un rôle important dans la société jordanienne, en particulier en ce qui concerne l'organisation des relations individuelles ou lors de certains événements tels que les mariages et les décès. Les clans jouent également un rôle clé dans la résolution de nombreux conflits qui surgissent entre leurs membres et sont ainsi considérés comme un réel garant de la paix sociale.

L'intervention des dignitaires et des notables des tribus et des clans dans la résolution des conflits intra- et inter-communautaires a toujours existé. Ce mode d'intervention est répandu au Proche-Orient, notamment en Jordanie et en Palestine, et s'étend aux tribus bédouines du Proche-Orient et du désert du Sinaï. Il est également fortement présent dans les zones rurales et urbaines de cette région.

L'approche tribale a pris de l'importance en l'absence, pendant longtemps, d'un cadre légal réglementant les relations individuelles. L'émergence d'une société civile et la mise en place d'un système judiciaire, tels qu'ils existent actuellement, ont relativement réduit cette importance. Bien que le code tribal n'ait jamais été clairement rédigé, il était couramment cité et scrupuleusement appliqué par les dignitaires des clans (connus sous le nom de cheikhs ou juges tribaux). Les gens venaient spécialement, de toute part, les consulter en raison de leur bonne réputation, leur intégrité et leur sagesse.

Par conséquent, les personnalités tribales ont longtemps représenté une composante du tissu social et du contrat social en jouant différents rôles : agents de sécurité, juges, et parfois geôliers. Leur mission principale consistait à réconcilier entre les individus, prévoir des dédommagements pour les victimes, organiser les relations sociales et tribales, et préserver la paix sociale.

Les personnes chargées de cette mission jouissaient d'une bonne réputation et étaient très respectées par la communauté. Ces dignitaires représentent toutes les régions de la Jordanie, le désert, les zones rurales, les camps de réfugiés, les quartiers, les tribus et les clans, et les familles, qu'elles soient petites ou grandes. Ils communiquent et interagissent avec des méthodes et des outils spécifiques, donnant l'impression de constituer un système doté de procédures écrites et bien ficelées, qui correspond concrètement aux normes sociales, aux coutumes et aux traditions. L'État a encouragé ce système car il complète les textes de lois qui n'ont pas suffisamment de caractère obligatoire dans leur application pour les questions sociales. Les normes sociales encadrent, organisent et préservent les relations entre les individus grâce à l'influence manifeste des dignitaires qui veillent à leur application au sein de leur périmètre géographique et social.

### 3.1.5. Éléments clés à retenir

- 1 - Le conflit est un phénomène naturel.
- 2 - Il peut constituer un facteur constructif (positif) ou destructeur (négatif) pour les personnes impliquées et concernées.
- 3 - Il peut être une source de changement, éviter l'inertie, stimuler l'intérêt pour les problèmes et pour leur résolution, et consolider les relations, tout en façonnant le système social et en atténuant les tensions.
- 4 - La communication, bien qu'elle soit vitale, n'est pas l'unique condition pour résoudre un conflit.
- 5 - Parmi les facteurs d'influence du processus de résolution des conflits :
  - a - La personnalité et les valeurs des parties impliquées dans le conflit.
  - b - Les relations antérieures entre les parties concernées.
  - c - La nature du conflit.
  - d - L'environnement social.
  - e - La présence de personnes intéressées et à l'écoute.
  - f - Les stratégies des deux parties en conflit.
  - g - Les résultats escomptés de la résolution du conflit (la compensation positive ou la coercition négative).
  - h - L'aversion au risque.

- 6** - La solution au conflit repose sur une valorisation des intérêts communs.
- 7** - Les positions et les attitudes dans un conflit reposent sur des faits réels et des éléments objectifs, en plus des facteurs émotionnels et personnels des parties intéressées.
- 8** - La peur, la déception, le sentiment de défaite et les représentations exagérées du conflit sont inévitables lors de la résolution d'un conflit réel ; ces éléments lui confèrent un caractère subjectif.
- 9** - Le conflit est d'autant plus intense que les relations entre les parties concernées sont étroites.
- 10** - Les conflits sont inexorablement présents dans les relations basées sur les émotions.
- 11** - L'absence d'un conflit ouvert n'est pas un indicateur fiable de la force ou de la stabilité de la relation.
- 12** - Les conflits avec les « groupes externes » sont de nature à soutenir l'unité interne du groupe.
- 13** - Les conflits basés sur des idées abstraites sont plus difficiles à résoudre que les conflits fondés sur des problèmes spécifiques..
- 14** - Les conflits déclenchés en opposition aux valeurs et aux codes moraux d'un groupe donné ont tendance à s'aggraver et à devenir difficilement gérables.
- 15** - Les conflits entre des parties ayant un rapport de force égal sont plus difficiles à résoudre que ceux impliquant des parties avec un rapport de force inégal.
- 16** - Les conflits alimentés par la peur (ou l'intimidation) sont plus difficiles à résoudre que ceux dictés par des divergences en termes de besoins et de désirs.
- 17** - Plus le conflit est intense, plus les parties sont réticentes à coopérer pour trouver une solution au problème en question.
- 18** - Un conflit fragilisant l'estime de soi est plus difficile à résoudre.
- 19** - Un conflit résolu par la force sans respecter les besoins et les motivations risque de se développer, de se transformer ou de réapparaître lorsque le rapport de force ne sera plus le même.
- 20** - Afin de trouver une solution du type « gagnant-gagnant » au conflit, chaque partie doit faire confiance à l'autre et croire en sa bonne volonté pour satisfaire les intérêts communs.
- 21** - Le sens d'évolution (positive ou négative) du conflit n'est pas tant affecté par des facteurs externes, mais par les parties elles-mêmes et leurs valeurs.

Il est important de noter que la compréhension des causes du conflit, de son environnement et des facteurs favorisant son escalade, permet de choisir le mode d'intervention approprié pour le régler. Prenons l'exemple d'un conflit entre deux groupes ethniques. L'absence de confiance a engendré des tensions extrêmes et des violences mutuelles. Etant donné que ces deux parties respectent les symboles religieux communautaires, une intervention appropriée à ce stade consisterait à mobiliser ces symboles religieux afin d'atténuer le conflit ou de réduire l'intensité des violences. Des mesures provisoires pour renforcer la confiance entre les parties suivront afin qu'elles puissent discuter des raisons de l'apparition du conflit et de la manière efficace de le résoudre. Ces mesures, telles que la mise en place de programmes éducatifs et le recours aux médias pour aider les partisans des deux groupes ethniques à chasser les idées à connotation agressive, peuvent être disséminées dans le temps.

L'exemple précédent indique que le mode d'intervention dans un conflit diffère selon les objectifs préalablement fixés. La qualité de l'intervention varie en fonction du stade du conflit à un moment donné. La crédibilité et la légitimité du tiers intervenant pour régler le conflit sont également des éléments clés.

## 3.2. Quand et comment intervenir dans un conflit ?

### 3.2.1. Choisir le « bon timing »

Est-il judicieux d'attendre jusqu'à ce que le conflit s'embrase pour le traiter ou doit-on agir avant que le conflit ne s'aggrave et atteigne des stades complexes à gérer ?

Il est préférable de gérer le conflit, quel que soit son degré de complexité, et d'intervenir afin d' :

- Accentuer le conflit et le propager à d'autres parties.
- Epuiser les capacités individuelles et collectives.
- Altérer la productivité à cause d'une mauvaise exploitation des énergies et des capacités.

Il convient de livrer les recommandations suivantes pour une bonne résolution des conflits :

- 1 - Gérez le conflit de façon précoce pour éviter son escalade.
- 2 - Explorez et comprenez ses dimensions, puis planifiez des stratégies pour sa gestion.
- 3 - Évitez d'exprimer votre point de vue avant de comprendre le problème dans son ensemble.
- 4 - Évitez toute réaction impulsive.

- 5 - Conservez une certaine fermeté et audace.
- 6 - Ne vous impliquez pas personnellement dans le conflit.
- 7 - Ne mésestimez pas le différend.
- 8 - Ne vous mettez pas en colère face à une personne en colère.
- 9 - Ne prenez pas de décisions hâtives sans avoir bien évalué et compris le conflit.
- 10 - Ne choisissez pas la fuite.
- 11 - Ne gérez pas le conflit publiquement.

### Comment traiter le conflit

	Conflit latent	Conflit superficiel	Conflit ouvert
Désamorcer le conflit	Maîtrise du conflit avant son émergence et son glissement vers la violence.		
Régler le conflit		Les causes n'ont pas un caractère fondamental. La maîtrise du conflit à son début permet souvent la possibilité de trouver un accord.	Les causes n'ont pas un caractère fondamental. La maîtrise du conflit à son début permet souvent la possibilité de trouver un accord.
Résoudre le conflit			Intervention pour le résoudre après avoir identifié ses parties et ses causes.
Transformer le conflit	Reconstruire la relation et transformer l'énergie négative pour créer un changement positif.	Reconstruire la relation et transformer le conflit.	Reconstruire la relation et transformer le conflit.
Gérer le conflit	Avorter toute émergence possible de violence en changeant les comportements des parties.		

### 3.2.2. Modes d'intervention

L'intervention est définie comme toutes actions des parties servant d'intermédiaires dans un conflit afin de parvenir à un résultat convaincant ou à une solution. L'intervention peut inclure une partie externe non concernée par le conflit mais ayant pour objectif d'aider les parties impliquées à trouver une solution. La partie intervenante se distingue des autres parties prenantes au conflit par sa focalisation sur un objectif unique, celui de trouver une solution au conflit et d'éviter tout basculement dans la violence. La partie intervenante est également neutre et n'a pas d'intérêts personnels susceptibles de biaiser son action. Les modes d'intervention les plus courants sont présentés ci-dessous :

#### 1- La gestion du conflit

Elle vise à aider les parties impliquées dans le conflit et à adopter un point de vue ou une attitude permettant de prévoir ou de mettre fin à tout comportement hostile ou violent. La partie intervenante peut, par exemple, œuvrer à instaurer un cessez-le-feu entre deux groupes en guerre.

#### 2- La résolution du conflit

Elle vise à aider les parties impliquées dans le conflit, à comprendre les sources et les sujets du conflit, ainsi que les besoins des autres parties. Elle les aide également à trouver des solutions au conflit.

Ce mode d'intervention peut inclure des décisions visant, par exemple, à donner une autonomie politique à un groupe ethnique, à améliorer les prestations de services dans les secteurs de la santé et de l'éducation, ou à offrir des opportunités d'emploi pour certaines catégories marginalisées.

#### 3- La transformation du conflit

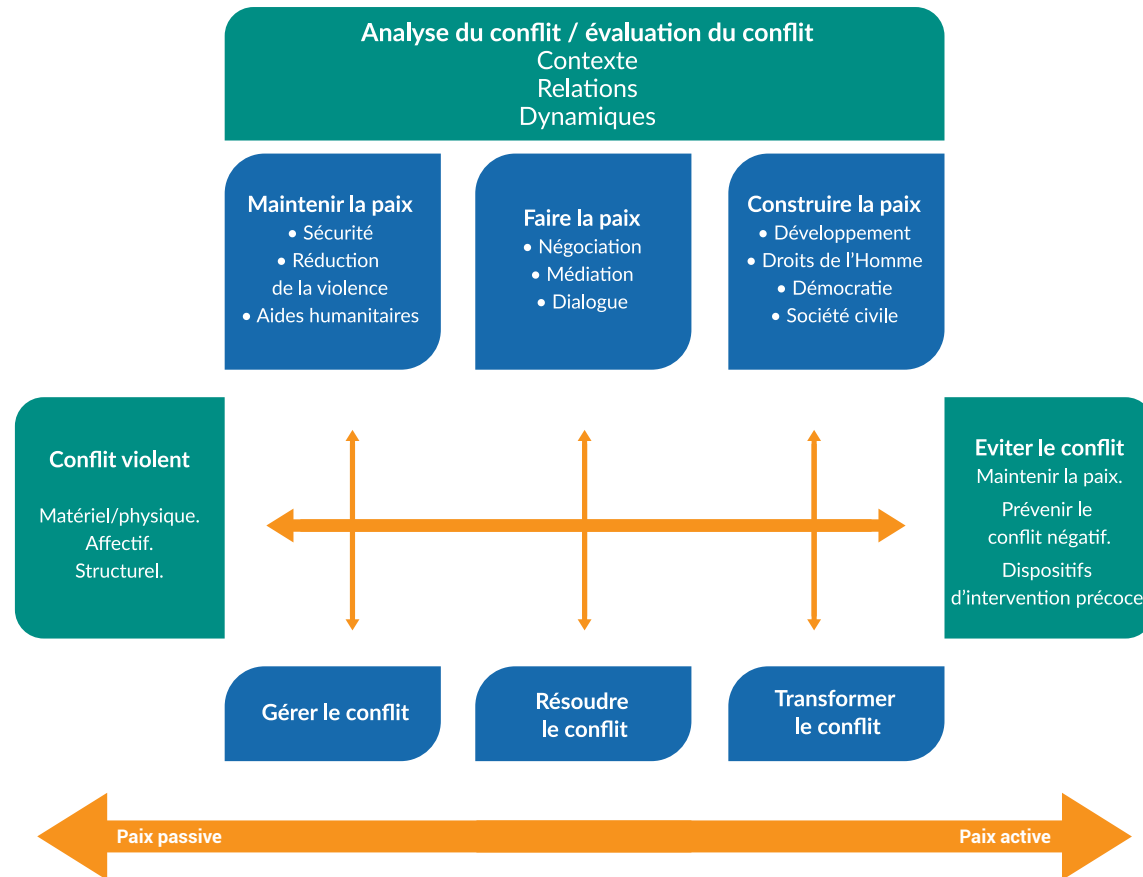
Ce mode d'intervention représente une tentative afin de transformer les relations entre les parties impliquées dans le conflit en des liens positifs, en ciblant les sources et les sujets au cœur du conflit. Il vise également à aider ces parties à adopter des comportements sains, leur permettant d'être plus autonomes dans leur traitement du conflit. L'intervention dans ce cadre peut consister, par exemple, à inviter les parties en conflit à une série d'ateliers de résolution des problèmes et à constituer des comités de réconciliation, d'investigation, d'apprentissage et de formation de ces parties aux techniques de dialogue et de transformation des conflits.

Dans une perspective de distinction basée sur les objectifs recherchés, intervenir pour régler un conflit peut suivre l'une des démarches suivantes :

- Maintenir la paix et gérer les conflits
- Faire la paix et résoudre les conflits

- Construire la paix et transformer les conflits
- Prévenir les conflits

Le modèle suivant récapitule les principaux concepts et les terminologies correspondantes, utilisés en science de la paix et des conflits<sup>13</sup>:



<sup>13</sup> Ziad Al- Samadi. Résolution des conflits. Programme international d'irénologie, Université pour la paix des Nations Unies, 2010- 2009, p. 1.



### **Maintenir la paix et gérer les conflits**

Ce mode désigne tous les efforts déployés durant un conflit afin de :

- Réduire ou éliminer ses manifestations,
- Stabiliser et ancrer les interactions pour préserver son caractère non violent,
- Explorer les moyens possibles de le résoudre et de le transformer.

L'objectif du maintien de la paix n'est pas d'éradiquer les racines du conflit mais de rétablir une situation de non-violence.

### **Faire la paix et résoudre les conflits**

Ce mode fait référence aux efforts des parties principales et secondaires (efforts autonomes ou avec l'aide d'un tiers) pour explorer les causes du conflit et identifier les intérêts et les besoins de chaque partie afin de les satisfaire. Faire la paix consiste habituellement pour les parties à négocier et à dialoguer jusqu'à ce qu'elles comprennent leurs besoins et intérêts mutuels et qu'elles trouvent des solutions communes ou des compromis satisfaisants. Les connaissances et les compétences liées à la résolution des conflits par le dialogue, la négociation et la médiation sont au cœur des sciences de la paix et des conflits.

Il est important de signaler l'influence significative de l'héritage culturel dans le dialogue, la négociation et la médiation. Les chercheurs en Occident ont développé, durant les vingt dernières années, des techniques adaptées aux sociétés occidentales. D'autres chercheurs ont contribué, de leur côté, à élaborer différentes méthodes davantage appropriées aux sociétés orientales et africaines.

### **Construire la paix et transformer les conflits**

Ce mode désigne la mise en place de mécanismes et de structures qui aident les parties à dépasser le stade de conflit et à basculer dans la paix positive. La construction de la paix vise à éliminer toutes les barrières morales et matérielles du conflit et de les substituer par des mécanismes et des structures permettant aux parties d'interagir pacifiquement. Ce type d'interaction maximise les chances d'atteindre leurs objectifs et de se développer à plusieurs niveaux.

### **Prévention du conflit**

Ce mode ne reflète pas forcément une réalité dépourvue de conflits, mais signifie que les individus et les communautés peuvent acquérir des connaissances et des compétences qui leur permettront de gérer pacifiquement et positivement les conflits tout en satisfaisant les besoins et les intérêts des parties. Cette prévention nécessite donc une maîtrise des méthodes de gestion, de résolution et de transformation des conflits. Il est également essentiel de créer les conditions favorables pour garantir l'équité dans la

satisfaction des besoins fondamentaux des individus et des communautés, et pour fournir les moyens efficaces pour régler le conflit. Il convient aussi de souligner que la plupart des conflits ne suivent pas une trajectoire rectiligne selon la séquence chronologique suivante : apparition de tensions et de violences, maintenir la paix et gérer le conflit, faire la paix et résoudre le conflit, construire la paix et transformer le conflit, pour finir avec la prévention d'autres conflits.

En réalité, la plupart des conflits suivent des trajectoires plus complexes et sinusoïdales, qui nécessitent une analyse permanente du conflit afin de choisir les modes d'intervention les plus appropriés en fonction des circonstances de chaque période.

Il est important de procéder à une autre distinction terminologique. L'intervention peut prendre, en effet, plusieurs orientations possibles. L'intervention ayant une orientation pragmatique/professionnelle vise principalement à aider les parties à atteindre leurs intérêts individuels de manière négative. L'intervention orientée vers l'intérêt général cherche à privilégier la communauté en valorisant ses traditions, coutumes et normes. La troisième approche, axée sur l'autonomisation et qui prévaut dans toutes les sociétés, est fondée sur l'idée de justice, en particulier la justice sociale. Selon cette orientation, de nombreux conflits communautaires sont caractérisés par une injustice sociale subie par des groupes ethniques ou religieux, des classes sociales ou les femmes.

En résumé, il existe au moins trois orientations d'intervention dans un conflit : pragmatique/professionnelle, d'intérêt général et d'autonomisation pour une plus grande justice.

Il est important de mentionner que l'adoption de l'une de ces trois orientations n'est pas spécifique à une communauté donnée ; les trois approches et leurs applications peuvent concerner toutes les sociétés, quelle que soit leur taille.

Les orientations d'intervention et de médiation, axées sur les valeurs<sup>14</sup>

Les orientations dans une perspective de valeurs	Hypothèses	Méthode	Objectifs
<b>Orientation pragmatique / professionnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Égalité entre les parties.</li> <li>• Parties rationnelles.</li> <li>• Problématiques négociables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventions neutres au niveau des méthodes de médiation et de facilitation</li> <li>• Respect des opinions des parties</li> </ul>	Préserver la coexistence pacifique.
<b>Orientation d'autonomisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de justice et d'égalité dans la société.</li> <li>• Les parties en conflit ne disposent pas de capacités égales d'autonomisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours à des modèles d'intervention permettant aux parties vulnérables d'agir positivement, et de bénéficier d'appui, de médiation, de recherche et d'obligation.</li> </ul>	Justice et liberté.
<b>Orientation d'intérêt général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impossibilité pour une société de coexister sans valeurs communes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours aux modèles d'intervention prenant en compte les valeurs et les méthodes communes aux parties, guidant leur prise de décisions.</li> <li>• Recours à des méthodes de médiation et d'arbitrage inspirées de la réalité sociale.</li> </ul>	Justice sociale fondée sur l'intérêt général.

### 3.2.3. Modalités de résolution des conflits


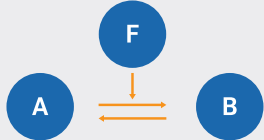
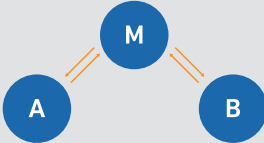
De nombreux conflits peuvent être résolus par des méthodes coopératives telles que la négociation, la médiation et la facilitation. La branche du droit dédiée à la résolution des conflits s'appuie sur les textes de loi et sur les dispositifs d'intervention judiciaire. Par contre, la science de la paix et des conflits privilégie des modes alternatifs de règlement et de résolution des conflits mobilisant les parties prenantes et les médiateurs.

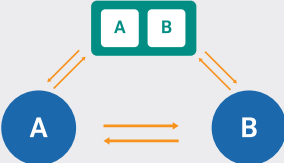
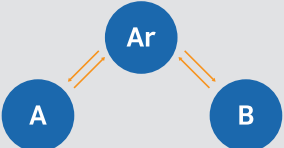
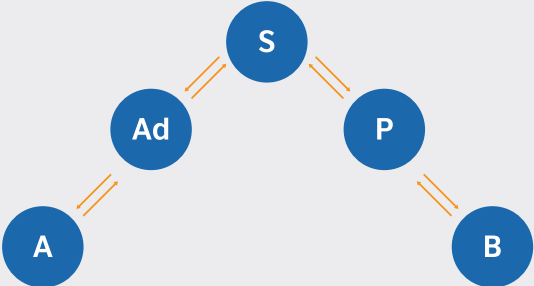
<sup>14</sup> Amr Abdalla. 2003. University for Peace. Costa Rica.

<sup>15</sup> Les écrits de Roger Fisher et de William Ury, et de Christopher Moore expriment l'approche réaliste ou professionnelle lors de l'intervention dans un conflit. Les écrits de Luban, d'Etzioni et de Bellah expriment, quant à eux, l'approche axée sur l'intérêt public, tandis que les écrits de James Lane font largement référence à l'approche axée sur la justice<sup>16</sup>.

La résolution constructive des conflits fait appel à plusieurs méthodologies structurant le processus. Les parties prenantes au conflit doivent les étudier et choisir la méthodologie la plus adaptée à la nature et au stade du conflit. Les approches diffèrent sur plusieurs aspects, notamment sur le niveau de contrainte associé et sur le profil de l'acteur qui chapeautera le processus. Il est parfois pertinent de laisser les parties prenantes trouver la solution par elles-mêmes, tandis que dans certains cas (généralement dans des conflits complexes et intenses), l'intervention d'un tiers s'impose afin d'assurer une coopération entre les deux parties, surtout dans le cas où le conflit échappe à leur contrôle. Plusieurs mécanismes de résolution de conflits existent. Ils sont plus ou moins connus, acceptés, répandus et populaires, et ce en fonction de la culture, des coutumes et des traditions des pays. Nous allons en évoquer certains :

### Brève description des différentes méthodes de résolution de conflits

<p>La négociation – communication directe entre les parties A et B. Les deux parties A et B parviennent à une solution.</p>	
<p>La facilitation – communication directe entre A et B avec l'aide d'un tiers – le facilitateur. Les deux parties A et B parviennent à une solution.</p>	
<p>La médiation – démarche de résolution du conflit à l'aide d'un tiers – le médiateur. Après avoir écouté chaque partie à part, les parties A et B parviennent à une solution.</p>	

<p>La réconciliation – restaurer la relation entre A et B à travers leurs représentants neutres de manière à garantir la présence indirecte de chaque partie dans le comité de réconciliation.</p> <p>Les deux parties A et B parviennent à une solution en étant présentes lors du processus.</p>	
<p>L'arbitrage – règlement du conflit grâce à un tiers qui décide du résultat après avoir écouté chaque partie.</p> <p>C'est l'arbitre qui décrète la solution</p>	
<p>Le règlement judiciaire – les parties A et B communiquent directement à travers leurs avocats ou leurs représentants mandatés.</p> <p>C'est le juge qui décrète la solution.</p>	

## Liste des symboles

- A et B : Parties en conflit
- Ar: Arbitre
- M: Médiateur
- F: Facilitateur

- S: Juge
- Ad: Avocat
- P: Représentant mandaté (= avocat
- A et B dans des carrés : Membres du comité de réconciliation

### 3.2.3.1. Médiation

Elle constitue un effort de gestion et de résolution des conflits qui s'articule autour du rôle principal joué par une tierce partie. La médiation est probablement la proposition pratique et opérationnelle la plus significative en science de la paix et des conflits. L'étude et le développement des principes des techniques de médiation ont été initiés aux Etats-Unis durant les années 1950 et 1960. Les syndicats et le patronat, notamment les grandes entreprises, cherchaient à cette époque des moyens plus efficaces de gestion et de résolution de leurs conflits. La médiation a dès lors été considérée comme une technique efficace, puisqu'elle a permis à ces parties en conflit d'éviter des actions en justice, longues et risquées.

#### Définition

La médiation est un processus de résolution de conflit grâce à l'intervention volontaire d'un tiers, c'est-à-dire un médiateur neutre, agréé par les parties, afin de les aider à communiquer de nouveau pour parvenir à un accord commun.

#### Quand recourir à la médiation ? Quand l'assistance d'un tiers devient-elle nécessaire ?

- Les parties en conflit ne se connaissent pas.
- Certaines parties en conflit ne sont pas reconnues par les autres, et de fait exclues des discussions de médiation.
- L'absence d'un cadre approprié pour la négociation.
- La relation entre les parties est tellement tendue qu'elles ne peuvent pas discuter de manière rationnelle.
- La situation est bloquée – les parties sont dans une impasse.
- L'absence de confiance mutuelle.
- Les parties expriment leur besoin d'une intervention extérieure.
- Les conflits sont profondément enracinés (enjeux sécuritaires – identité – croyances).

#### Les principales règles de la médiation

La réussite de la médiation dépend de l'interaction et de l'attitude du médiateur avec les parties ; il faut en particulier faire attention aux relations du médiateur avec :

- 1 - Les parties en conflit,

- 2 - Le processus de médiation,
- 3 - Lui-même,
- 4 - Le conflit,
- 5 - La phase de transition de l'affectif vers le logique,
- 6 - Le processus de réconciliation.

### Les préalables

- 1 - Accepter la médiation.
- 2 - Choisir le médiateur.
- 3 - Choisir le timing et le lieu appropriés.
- 4 - Déterminer la liste des participants à la réunion.
- 5 - Répondre aux besoins particuliers (personnels) des parties et assurer leur confort.

### Les qualités du médiateur

- Neutralité : il doit être neutre, impartial et ne pas prendre position pour l'une des parties.
- Équité : ne pas favoriser une partie aux dépens de l'autre.
- Confidentialité.
- Ecoute active.
- Communication saine et claire.
- Capacité d'influence (*leadership*).

### La prise de décision et le médiateur

Le médiateur n'a pas de pouvoir de décision ; c'est ce qui le distingue essentiellement de l'arbitre ou du juge qui disposent d'un pouvoir et d'un droit de rendre une décision contraignante obligeant les parties à s'y conformer.

Le juge ou l'arbitre décide sur la base de modèles sociaux ou de textes de loi existants, sans prendre en compte les intérêts personnels des parties ou leur propre conception de la justice.

Le médiateur tente de concilier entre les intérêts divergents des parties. Il essaie de les aider à avoir une vision tournée vers l'avenir, à examiner leurs intérêts ou besoins spécifiques et à négocier des promesses et des relations mutuelles consensuelles.

### Rôles possibles du médiateur

Le médiateur peut jouer plusieurs rôles et avoir différentes missions afin d'aider les parties à régler leur conflit. Nous pouvons citer les rôles de :

- Fédérateur : il réunit les parties en conflit en prenant l'initiative d'amorcer la communication.
- Pédagogue : il explique et clarifie aux parties en conflit : le processus de médiation, les alternatives possibles de résolution, les conflits spécifiques qui vont être abordés à travers la médiation, les options et les principes envisageables.
- Conseiller juridique : il aide les parties à découvrir les droits des autres.
- Facilitateur : il aide à gérer et à faciliter la session de négociation. Il s'assure, au cours du processus de médiation, que les parties s'écoutent mutuellement.
- Leader et catalyseur : il prend des initiatives pour faire avancer les négociations et motiver les parties, en proposant des référentiels et des idées tangibles.
- Détecteur et analyste du problème : il renforce la capacité des parties en conflit à examiner le problème sous différents angles, en adoptant plusieurs approches. Il s'assure que leur compréhension – la sienne et celle des parties – des problématiques du conflit, sont convergentes et en phase.
- Empathique : il utilise sa capacité empathique en endossant à chaque fois le rôle de la partie adverse, afin d'évaluer le degré de réalisme des solutions proposées ainsi que leur conformité avec les objectifs ou les intérêts déjà exprimés par les parties en conflit.
- Rapporteur des détails : il gère et enregistre toutes les informations importantes, en particulier l'accord conclu par les parties en conflit et peut éventuellement, les aider à l'appliquer.

### Compétences de médiation

#### A. Capacité à fournir un cadre de négociation constructif et collaboratif:

Les parties ont souvent du mal à endosser le rôle de « négociateurs » puisqu'elles considèrent qu'elles représentent « le problème ». Le médiateur a donc pour mission de les aider à se considérer mutuellement comme des alliés plutôt que des ennemis.

Le médiateur doit tenter d'extirper les parties de la vision focalisée sur la recherche de la partie fautive, celle à blâmer ou celle qui « a jeté la première pierre ». Il doit, au contraire, guider les parties vers la négociation pour parvenir à une solution juste et satisfaisante. L'objectif de la médiation consiste généralement à amener les parties à négocier de façon collaborative et tenter d'aboutir à une solution juste et créative satisfaisant leurs besoins et leurs intérêts mutuels. Il est donc essentiel que le médiateur aide les parties à



comprendre ces besoins et ces intérêts mutuels.

### **B. Compétences d'écoute et de reformulation :**

L'écoute active est une compétence fondamentale permettant au médiateur d'aider les parties à progresser vers un accord. L'écoute ne consiste ni à résoudre le problème ni à livrer des conseils. Un individu bouleversé ou en colère a besoin plutôt d'être écouté que d'être conseillé. La résolution du problème ne doit pas être une priorité à ce stade. Elle ne pourra être envisagée que lorsque la personne sera prête émotionnellement et disposée à agir rationnellement. L'écoute favorise également une compréhension mutuelle entre les parties en conflit, minimise les risques de malentendus et contribue à identifier leurs intérêts.

### **Stratégies de médiation**

Le médiateur dispose de plusieurs options stratégiques incitant les parties à être plus souples à l'égard des enjeux et envers l'autre partie. Ces options stratégiques sont les suivantes :

**Entretien avec chaque partie :** Le médiateur rencontre, au début du processus, chaque partie séparément. Cette stratégie :

- Elimine tout risque d'accuser le médiateur de partialité.
- Permet de mettre à l'aise chaque partie et de clarifier ses idées.
- Permet au médiateur de poser des questions difficiles à chaque partie en évitant toute gêne ou pression, qui peut être provoquée par la présence de l'autre partie. Le médiateur peut également demander à la partie rencontrée de faire un effort empathique en imaginant ce qu'elle ferait si elle était à la place de l'autre partie.
- Donne l'occasion aux parties d'explorer les options avec le médiateur sans subir d'interaction avec l'autre partie.
- Permet à la partie rencontrée de réfléchir à haute voix avec le médiateur sur les détails de l'accord avant sa signature, et ce, en tenant compte des solutions de rechange et des conséquences possibles en cas d'échec de la médiation.

**Interdiction et arrêt des débats houleux :** Au début des sessions réunissant les parties, le médiateur les informe de l'obligation de se conformer à un certain nombre de règles telles que : le respect, les bonnes manières et l'interdiction de tout propos méprisant. Dès que le débat entre les parties devient houleux, le médiateur doit intervenir et mettre fin à tout échange comportant des propos déplaisants qui peuvent provoquer la colère et attiser le conflit.

**Vision pragmatique :** Les parties se retrouvent souvent dans une impasse car elles fondent leurs attentes sur leurs propres aspirations indépendamment de leur acceptation par l'autre partie. Le médiateur doit alors leur insuffler un nouvel esprit pragmatique

en leur posant un certain nombre de questions révélatrices de cette réalité, telles que : « Comment pensez-vous réaliser vos objectifs sans médiation ? De combien de temps auriez-vous besoin pour y parvenir ? Combien cela vous coûterait d'entamer et de participer à un autre processus ou de recourir à d'autres moyens (action en justice) pour atteindre vos objectifs ?

Si vous étiez à la place de l'autre partie, que devriez-vous faire ? »

La meilleure façon d'appliquer cette approche pragmatique serait de rencontrer chaque partie séparément. De cette manière, chacune des parties éviterait toute gêne dans le cas où elle prendrait conscience de la faiblesse de sa position, ce qui pourrait fragiliser son pouvoir de négociation.

**Formulation d'une solution en des termes appropriés :** Les parties rejettent, parfois, certaines solutions à cause de leur intitulé. Prenons le cas d'un accord relatif au paiement par l'une des parties d'une somme d'argent à l'autre ; cette solution peut être formulée de plusieurs manières :

- « Puntition de la partie X qui a commis une faute donnée ».
- « Compensation pour la partie Y en dédommagement d'une perte donnée ».
- « Don amical de la partie X à la partie Y qui en a besoin ».

**Aide à la résolution des conflits :** Le médiateur est supposé avoir la capacité d'examiner objectivement la situation ou le conflit, et d'imaginer les possibles pistes pour le résoudre. Le médiateur peut ainsi suggérer une solution apportant des avantages équivalents aux deux parties. Ce type de proposition du médiateur peut stimuler les deux parties et les inciter à générer des idées de solution. Le médiateur doit éviter de faire pression sur les parties pour accepter l'accord qu'il suggère. Il doit donner l'occasion aux parties d'évaluer sa proposition. Il est recommandé de faire plusieurs suggestions tout en évitant de les présenter comme des solutions finales ; il devrait plutôt signaler leur caractère réfutable : « Je ne sais pas si cette proposition est pratique ou non [...] J'ai des doutes sur la pertinence de cette idée, qu'en pensez-vous ? » Ce type de questions peut guider les parties dans leur réflexion et favoriser leur appropriation de la proposition comme solution envisageable. Le médiateur peut aussi leur demander : « Qu'est-ce que vous aimez dans cette proposition ? De quelles manières répond-elle à vos besoins ?

**Exploitation des temps de pauses et de repos :** Il est parfois utile d'accorder, aux parties, du repos ou une pause pour quelques heures ou plusieurs jours. Cela leur donne l'occasion de réfléchir sur ce qui a été dit, de se familiariser avec l'idée d'un accord et d'évaluer les conséquences d'un refus.

**Détendre l'atmosphère :** Une ambiance détendue permet de désamorcer les tensions et les colères. Recourir intelligemment aux brise-glaces, au *story-telling* (récits) et même à l'humour peut mettre à l'aise les parties, qui deviennent davantage réceptives et disposées à écouter les suggestions. Le rire peut aider à briser la glace, à contourner les barrières et à neutraliser les tensions entre les parties.

**Recours à un autre intervenant :** Il est parfois utile de faire appel à un intervenant supplémentaire afin de discuter avec une(les) partie(s), avant ou lors des séances de médiation. Cette personne peut être d'un certain âge, ou une personne respectée par l'une des parties. Cependant, ce recours doit être fait avec tact et courtoisie, pour que la partie puisse garder le contrôle sur la prise de décision.

**Recours à un autre médiateur :** Il est parfois pertinent de faire appel à un intervenant supplémentaire pour constituer une équipe de médiateurs assurant ensemble la mission de médiation. Parmi les caractéristiques spécifiques à cette stratégie :

- Refléter la diversité culturelle : âge – genre – bagage culturel des parties en conflit.
- La diversité des opinions exprimées lors du processus de médiation peut aider les parties en conflit à élargir leur vision.
- Les multiples tâches relatives à la mission de médiation peuvent être dispatchées entre les médiateurs (entretiens séparés – questions – écoute active – propositions – accords).

Le médiateur est une personne neutre et impartiale envers les parties en conflit. Il réunit les parties afin de les aider à comprendre la situation et leur point de vue respectif concernant la problématique du conflit. Il utilise ses compétences en matière de résolution de problèmes pour aider les parties à trouver elles-mêmes une solution qui les satisfait.

- Le médiateur doit constamment se rappeler que la problématique du conflit est inhérente aux parties, c'est-à-dire qu'elles sont les plus à même à le résoudre ou pas. Les parties doivent donc être conscientes des conséquences d'une possible absence d'accord.
- La mission du médiateur consiste à donner aux parties l'opportunité de reconsidérer la problématique selon de nouvelles perspectives. Elles peuvent ainsi comprendre leurs propres besoins et ceux des autres et percevoir les avantages d'un accord.

### Traitement du différend

a - Notez les points sur lesquels les parties sont d'accord.

b - Interrogez chaque partie, à part, sur son rôle.

- Concentrez-vous sur les intérêts réels et non sur les positions apparentes.
- Concentrez-vous sur les résultats positifs de la solution (nécessité de trouver une solution).

c - Explorez les options proposées par les parties et encouragez-les à reconnaître et à affirmer leur engagement dans la réconciliation.

### Accord

- a - Œuvrez, de manière claire, à trouver un accord.
- b - Faites en sorte de garantir un équilibre et une impartialité dans votre démarche d'accord.
- c - Discutez des actions possibles en cas de résurgence des problèmes.
- d - Rédigez un accord et faites-le signer par chaque partie.
- e - Essayez de procéder à une réconciliation, à valider et à célébrer l'accord.

### Quand l'aide d'un tiers s'avère-t-elle inutile ?

- Reportez ou évitez la médiation lorsqu'une ou plusieurs partie(s) subit/subissent une pression psychologique telle qu'il est impossible d'entreprendre des discussions rationnelles.
- N'employez pas la médiation comme moyen de contrainte et de pression pour régler le conflit car elle représente un processus volontaire avant tout.
- Ne substituez pas la médiation à la loi et à l'autorité.
- Évitez d'engager un processus de médiation si le rapport de forces entre les parties est déséquilibré car l'équilibre des pouvoirs est le premier critère pour parvenir à un accord.

Le tableau suivant liste les douze étapes de la médiation citées dans le célèbre livre de Christopher Moore «The Mediation Process» (« le processus de médiation »).

<b>Les douze étapes de la médiation</b> <b>Christopher Moore, «The Mediation Process», p. 66-67</b>			
<p><b>Étape (1) : Créer une relation avec les parties en conflit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aller sur le terrain et prendre contact avec les parties                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se forger une certaine crédibilité</li> <li>• Encourager la communication</li> <li>• Décrire la méthode aux parties</li> </ul> </li> <li>• Développer leur adhésion à la méthode</li> </ul>	<p><b>Étape (2) : Choisir une stratégie pour orienter le processus de médiation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les parties à évaluer les différentes orientations possibles pour gérer et résoudre le conflit</li> <li>• Aider les parties à choisir une orientation précise</li> <li>• Harmoniser les orientations des parties concernées</li> </ul>	<p><b>Étape (3) : Recueillir et analyser des informations sur le sujet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recueillir et analyser les informations importantes sur les parties, le sujet et les dynamiques du conflit</li> <li>• S'assurer de la véracité des informations</li> <li>• Minimiser l'impact des informations indisponibles ou inexacts</li> </ul>	<p><b>Étape (4) : Concevoir un plan détaillé de la médiation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les stratégies et préciser leurs étapes indispensables, permettant aux parties de progresser vers la conclusion d'un accord</li> <li>• Prévoir les étapes hypothétiques pour faire face à certaines situations spécifiques au conflit</li> </ul>
<p><b>Étape (5) : Renforcer la confiance et la coopération</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prédéposer psychologiquement les parties en conflit afin de participer aux négociations autour de questions importantes</li> <li>• Gérer les réactions émotionnelles fortes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser les concepts et essayer de minimiser les effets des stéréotypes</li> </ul> </li> <li>• Faire reconnaître la légitimité perçue des parties et des enjeux                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurer la confiance</li> </ul> </li> <li>• Expliquer les méthodes de communication</li> </ul>	<p><b>Étape (6) : Entamer la session de négociations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lancer les négociations entre les parties</li> <li>• Favoriser un ton ouvert et positif</li> <li>• Instaurer des principes généraux et des lignes de conduite                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aider les parties à percevoir l'importance de l'adhésion et de l'influence</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Étape (7) : Définir les problèmes et établir l'ordre du jour</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les thèmes généraux intéressant les parties</li> <li>• Obtenir leur aval sur les problématiques à discuter</li> <li>• Définir la méthodologie à suivre pour traiter les problématiques</li> </ul>	<p><b>Étape (8) : Explorer les intérêts cachés des parties en conflit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les préoccupations des deux parties – fondamentales, psychologiques ou relatives aux procédures</li> <li>• Faire connaître à chaque partie les intérêts et les préoccupations de l'autre partie</li> </ul>
<p><b>Étape (9) : Elaborer des options en vue d'un accord</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser les parties à la nécessité de disposer d'options multiples                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimiser l'adhésion aux positions à option unique</li> </ul> </li> <li>• Elaborer des options pragmatiques en fonction des intérêts</li> </ul>	<p><b>Étape (10) : Évaluer les options des parties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revoir les intérêts des parties</li> <li>• Évaluer, pour chaque option, son degré de satisfaction des intérêts</li> <li>• Évaluer les coûts et les bénéfices du choix de chaque option</li> </ul>	<p><b>Étape (11) : Finaliser la négociation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parvenir à un accord – en rapprochant les intérêts des parties, en encourageant la volonté de compromis, ou en créant un protocole d'entente.</li> </ul>	<p><b>Étape (12) : Conclure un accord officiel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir les procédures et leurs étapes pour la mise en œuvre de l'accord</li> <li>• Elaborer une méthode d'évaluation et de suivi                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendre l'accord officiel</li> </ul> </li> </ul>

Les types de médiateurs

Médiateur de réseau social	Médiateur bénévole	Médiateur administratif	Médiateur ayant un intérêt propre	Médiateur indépendant
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il a des relations antérieures et futures avec les parties qui appartiennent au réseau social du conflit</li> <li>• Il n'est pas nécessairement neutre, mais tout le monde estime que c'est une personne juste</li> <li>• Il souhaite instaurer une relation stable et à long terme entre les parties et les connaissances.</li> <li>• Il agit généralement avec délicatesse</li> <li>• Il maintient souvent ses relations avec les parties jusqu'à la fin du conflit</li> <li>• Il peut utiliser son influence personnelle ou recourir à la pression des pairs ou du groupe pour assurer le respect de l'accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il peut avoir ou non une relation actuelle ou permanente avec les parties</li> <li>• Il cherche la meilleure solution pour toutes les parties</li> <li>• Il est souvent neutre en ce qui concerne les principaux résultats du conflit</li> <li>• Il a le pouvoir de conseiller, de proposer et de décider</li> <li>• Il peut disposer des ressources nécessaires contribuant au suivi et à la mise en œuvre de l'accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il entretient généralement des relations d'autorité avec les parties, avant et après le conflit</li> <li>• Il cherche une solution pouvant être conçue conjointement par les deux parties en usant d'éléments contraignants</li> <li>• Il a le pouvoir de donner des conseils et de faire des suggestions pour prendre des décisions</li> <li>• Il peut disposer des ressources nécessaires contribuant au suivi et à la mise en œuvre de l'accord</li> <li>• Il a le pouvoir d'imposer l'accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il entretient une relation actuelle ou future avec l'une des parties</li> <li>• Il a un enjeu important lié à l'issue du conflit</li> <li>• Il cherche une solution compatible avec ses intérêts ou ceux de l'une des parties</li> <li>• Il peut utiliser l'autorité ou la force pour parvenir à un accord</li> <li>• Il peut disposer des ressources nécessaires pour contribuer au suivi et à la mise en œuvre de l'accord</li> <li>• Il peut utiliser l'autorité ou la force pour imposer un accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est neutre à l'égard des relations et des résultats</li> <li>• Il progresse en fonction des souhaits des parties</li> <li>• Il peut être un « médiateur professionnel »</li> <li>• Il cherche une solution acceptable et non contraignante émanant des parties</li> <li>• Il peut prendre part ou non au processus de mise en œuvre et de suivi</li> <li>• Il ne peut pas imposer un accord</li> </ul>

### 3.2.3.2. Arbitrage

#### Définition de l'arbitrage

Il consiste à charger un tiers ou un expert – accepté et mandaté par les parties en conflit qui lui font confiance – de rendre une décision contraignante relative au conflit.

Les caractéristiques de l'arbitrage sont les suivantes :

- Il est utilisé pour les conflits civils et commerciaux, hormis les conflits à caractère pénal (crimes).
- Il a un caractère contraignant pour les parties en conflit, car il découle d'un accord mutuel formalisé par :
  - 1 - Une clause incluse dans le contrat relatif au conflit ;
  - 2 - Un contrat d'arbitrage postérieur à l'apparition du conflit.
- La clause ou le contrat d'arbitrage inclut :
  - 1 - La désignation de l'arbitre ou des arbitres ou l'énonciation d'une méthode de désignation.
  - 2 - L'identification claire du sujet du conflit.
  - 3 - La fixation d'un délai pour rendre la sentence arbitrale (à partir de la prise de fonction de l'arbitre ou des arbitres).
  - 4 - La définition du type d'arbitrage et des prérogatives de l'arbitre ou des arbitres.

#### Procédures d'arbitrage

Après avoir accepté la mission d'arbitrage, l'arbitre se renseigne sur le conflit et l'examine ; puis il explore les positions des parties et auditionne les témoins avant de rendre une décision argumentée. Cette décision est appliquée dès que le Tribunal prononce son exécution. Il est également possible de faire appel de la décision et de demander son annulation.

L'arbitrage se fait en présence d'une personne neutre externe au conflit. Celle-ci collecte les faits relatifs à «l'affaire», réunit les parties et entend leurs versions des faits, avant de rendre une décision permettant de résoudre le conflit entre les parties.

### 3.2.3.3. Négociation

La gestion des négociations est souvent confondue avec celle des affaires. La négociation influence la vie privée, les relations familiales et les interactions sociales. La gestion des conflits ne requiert pas uniquement des compétences inhérentes au monde des affaires, mais nécessite également des compétences spécifiques à la gestion des défis quotidiens, une aptitude individuelle nécessaire pour

évoluer en société. Et même vous, cher lecteur, vous aurez certainement besoin de maîtriser les compétences propres à la négociation pour réussir sur les plans personnel, professionnel et social.

### **Qu'est-ce que la négociation ?**

C'est un processus de communication entre au moins deux personnes qui examinent différentes alternatives pour trouver des solutions acceptables ou atteindre des objectifs satisfaisants.

### **Importance de la négociation**

Cette importance concerne deux principaux volets : la nécessité et le caractère inévitable de la négociation.

Nous vivons dans «l'ère des négociations», entre les individus, les peuples ou les nations ; et plusieurs aspects de notre vie connaissent une succession de séquences et de phases de négociation. Négocier est donc d'autant plus nécessaire que les liens de négociation entre les parties sont importants.

Le caractère inévitable de la négociation découle du fait qu'elle représente l'unique issue disponible pour traiter la problématique et trouver une solution au conflit. Chacune des parties prenant part à la négociation possède un certain degré d'influence, de pouvoir et d'autorité, mais pas suffisamment pour dicter sa volonté et l'imposer à l'autre partie. La négociation devient alors la seule méthode à la disposition des parties souhaitant trouver une solution.

Si la négociation représente elle-même l'une des étapes de résolution du conflit, elle est également utilisée dans plusieurs autres étapes. Elle constitue une technique de dialogue plus efficace que d'autres méthodes de résolution de problèmes.

La négociation est un moyen d'atteindre la stabilité, tout en jugeant la sincérité des intentions des parties et l'équilibre de leurs pouvoirs. La négociation concrétise la vision rationnelle. Elle mobilise ainsi des méthodes de démonstration, d'argumentation et de dialogue, pour aboutir à des résultats convaincants pour les deux parties.

### **Motivations pour négocier**

- 1 - Négocier pour signer des contrats ou prolonger d'autres déjà existants :** Dans ce cas, la principale motivation est la rupture du contrat ou l'apparition d'un facteur ayant des effets négatifs pour une(les) partie(s).
- 2 - Négocier en vue de changer la situation en faveur d'une partie :** Un changement dans le rapport de forces transforme les effets des accords précédents et les rend injustes pour l'une des parties.



**3 - Négociation créative :** Elle vise à créer de nouvelles relations stratégiques pour en tirer de nouveaux avantages et bénéfices; citons par exemple, les négociations en vue de la création de l'Union européenne et les négociations du Prophète Mohammed permettant de signer le Traité d'Houdaybiya.

**4 - Négociation exploratoire :** Elle vise à déceler les intentions qui se cachent derrière l'engagement d'une partie dans la négociation. Cette démarche peut être effectuée par le médiateur ou par les parties directement concernées.

**5 - Négociation à effets périphériques :** L'objectif de ce processus de négociation n'est pas tant de signer des accords ou des contrats ni même de parvenir à des solutions. Elle vise à provoquer des effets périphériques tels que : maintenir le contact, explorer les positions de l'autre partie, mettre fin aux hostilités, atténuer les rivalités, et recourir à des stratégies de temporisation et d'apaisement permettant de réfléchir et d'optimiser la position de négociation en attendant le moment propice à une négociation orientée vers la solution.

### Eclairages supplémentaires sur la négociation

- La technique de négociation n'est pas applicable à tout type de conflit. Si certains conflits peuvent être résolus par la négociation, d'autres, tels que les conflits provoquant des infractions répressibles pénalement (crimes), ne sont pas habituellement soumis à la négociation. Dans certains cas de violation de l'ordre public (tels que mentionnés plus haut), les poursuites pénales peuvent être abandonnées si la partie en infraction satisfait certaines conditions préalables, telles que la réconciliation avec la partie victime. De même, certains conflits ou situations conflictuelles ne peuvent pas être négociés en raison de leur complexité ou sensibilité sur le plan religieux ou ethnique.
- La négociation nécessite une certaine maturation du conflit, en particulier pour ceux caractérisés par de fortes tensions ou par un rapport de forces déséquilibré entre les parties. La négociation pourrait s'avérer impossible dans ces cas.
- Négocier devient plus intéressant pour les parties lorsque la probabilité de satisfaire leurs principaux intérêts et besoins augmente avec l'engagement dans la négociation. Ce principe s'appelle «BATNA – Best Alternative to Negotiated Agreement» (la meilleure alternative à la négociation). C'est un principe opérationnel et très pragmatique. Il reflète en grande partie le courant matérialiste nord-américain, qui élargit la portée des négociations dans la mesure où chaque conflit se base sur des intérêts matériels et peut donc être négocié. Selon ce principe, les probabilités de négocier et de réussir la négociation augmentent lorsque les autres

alternatives offertes aux parties ne permettent pas d'atteindre leurs objectifs.

Le célèbre ouvrage sur les négociations «Getting to Yes» des chercheurs Roger Fisher et William Ury, explique de manière détaillée ce principe BATNA. Sur le plan pratique, il est applicable à tous les niveaux, du moment que le conflit ne s'oppose ni aux croyances ni aux valeurs des parties. Cet ensemble de croyances et de valeurs découle d'une réalité culturelle, d'un ancrage identitaire, d'une forme d'appartenance ou d'un sentiment extrême d'injustice qui ne sont pas négociables. Ce principe demeure donc limité malgré son aspect attractif et son réel potentiel d'application.

- Les modèles de négociation diffèrent selon les cultures. Ces différences peuvent être superficielles ou axées sur la forme, mais également très profondes car liées aux valeurs et aux convictions personnelles. Concernant les différences superficielles, prenons l'exemple des Indiens qui utilisent le hochement de la tête pour signifier leur consentement, alors que ce mouvement est synonyme de négation dans les cultures arabes et européennes. Ces différences superficielles peuvent être facilement détectées et contournées. Le problème se pose lorsque les différences sont d'ordre culturel, traduisant des valeurs et des principes sociaux et religieux. Par exemple, certaines initiatives des organisations internationales, dans des sociétés conservatrices ou fondées sur les traditions, ont échoué parce qu'elles n'ont pas perçu la sensibilité de la question relative aux relations hommes – femmes. Les facteurs d'âge et d'expérience jouent aussi un rôle important pour évaluer le degré de légitimité du négociateur. Les comportements égalitaires spécifiques aux négociations nord-américaines provoquent parfois des frictions, car elles négligent ces considérations liées au genre. La négociation peut être : conciliante, ferme ou raisonnée, selon la catégorisation de Fisher et Ury (1981). Le tableau suivant détaille les caractéristiques de chaque type de négociation.

### Types de négociation

LE PROBLÈME Positions de négociation – à quel jeu allez-vous jouer ?		LA SOLUTION Changez de jeu et négociez ce qui mérite de l'être
<b>CONCILIANTE</b>	<b>FERME</b>	<b>RAISONNÉE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants sont amis</li> <li>• L'objectif est de se mettre d'accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants sont des ennemis</li> <li>• L'objectif est de gagner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les participants ont la capacité de résoudre les problèmes</li> <li>• L'objectif est de trouver une issue de manières sage, amicale et effective.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faites quelques concessions pour consolider la relation</li> <li>• Soyez délicat avec les personnes et dans le traitement du problème</li> <li>• Faites confiance aux autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandez des concessions comme condition à l'établissement de la relation</li> <li>• Soyez sévère avec les personnes et dans le traitement du problème</li> <li>• Ne faites pas confiance aux autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Séparez les personnes du problème</li> <li>• Accomplissez votre tâche sans prendre en compte le facteur confiance</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changez facilement de position</li> <li>• Faites des offres</li> <li>• Révélez votre dernière position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campe sur vos positions</li> <li>• Recourez aux menaces</li> <li>• Brouillez les pistes autour de votre dernière position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrez-vous sur les avantages et non sur la position</li> <li>• Considérez les avantages possibles</li> <li>• Évitez d'adopter une position finale</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceptez l'idée de «perdre» une des parties pour parvenir à une solution</li> <li>• Cherchez la solution unique : celle qui sera acceptée par l'autre partie</li> <li>• Tenez absolument à parvenir à un accord</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigez des avantages pour une des parties en échange d'une solution</li> <li>• Cherchez la solution unique : celle que vous acceptez</li> <li>• Campe sur votre position</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginez des options pour des bénéfices communs.</li> <li>• Suggérez plusieurs options et choisissez ultérieurement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solutions évitant des conflits d'intérêts</li> <li>• Cédez sous la pression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Essayez de gagner la manche du conflit d'intérêts</li> <li>• Exercez des pressions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efforcez-vous à utiliser des critères objectifs</li> <li>• Essayez de parvenir à un résultat basé sur des critères indépendants de la volonté individuelle</li> <li>• Soyez rationnel et réceptif à l'argument rationnel et cédez aux principes et non aux pressions</li> </ul>

La négociation raisonnée semble être la meilleure technique de négociation. Elle aide à satisfaire les intérêts de toutes les parties, dans le respect mutuel, avec un focus sur leurs besoins et leurs intérêts grâce à la mise en place de critères objectifs. Toutefois, dans certains cas, les deux autres types de négociation – ferme ou conciliante – s'avèrent plus adaptés.

### Méthodes de négociation les plus courantes

#### Première méthode : le marchandage

C'est la méthode de négociation la plus courante ; elle est utilisée dans tous les domaines de la vie, et ce même dès l'enfance. Cette méthode consiste, pour chaque partie, à soumettre une solution aux autres parties sous la forme d'un accord prêt à être adopté. Chaque partie s'accroche à sa proposition de solution et n'en soumettra une autre qu'en cas de besoin.

Cette méthode repose sur l'efficacité des échanges relatifs aux positions des parties. La communication autour des positions successives des parties leur permet de déceler un accord possible. Cette méthode conduit les parties à un accord satisfaisant s'il représente des avantages, pour les deux parties ensemble, plus élevés que la meilleure alternative de négociation pour chacune d'elle prise séparément.

#### Principaux postulats sous-jacents à la méthode de marchandage:

- Le conflit est uniquement géré selon l'intérêt personnel.
- Le principal motif est la rivalité/l'hostilité.
- Les ressources disponibles sont limitées, et le résultat final sera nul.
- Ces négociations n'ont pas d'impact significatif dans le futur.
- L'objectif des négociations est d'engranger le maximum de gains, et surtout gagner plus que l'autre partie.

#### Types de communication:

- Imposez un niveau élevé d'exigence, puis l'assouplir graduellement.
- Essayez de maximiser vos gains dans les limites du conflit actuel.
- Surévaluez les concessions que vous faites.
- Recourez à la menace, confrontez, argumentez, et hausser le ton.
- Dissimulez et déformez les informations.
- Influencez les individus et le processus en brouillant les informations sur les intentions, les ressources et les objectifs.

- Résistez à la tentation de vouloir à tout prix convaincre les autres sur des questions relatives aux problématiques du conflit.
- Concentrez-vous sur les objectifs quantitatifs et compétitifs plutôt que sur les objectifs relatifs aux relations.

### Inconvénients:

- Peut détériorer les relations à cause de la méfiance, de la colère, des pertes de contrôle, et des biais de communication.
- Empêche l'exploration créative d'éventuels bénéfices communs.
- Les avantages des procédures compétitives sont souvent surestimés.
- Encourage la politique de la corde raide (être dans l'impasse) en attendant une concession de l'autre partie.
- Peut conditionner la mise en œuvre par un échange donné (l'engagement en contrepartie de l'exécution).

### Deuxième méthode : la négociation coopérative

Elle est l'opposée de la négociation compétitive. Le négociateur coopératif accorde une grande importance aux relations personnelles, et cherche à trouver un terrain d'entente et des intérêts communs aux deux parties. Cette méthode est considérée comme la plus appropriée car elle inclut «l'autre», ce qui peut parfois être vu comme une faiblesse. Elle est donc souvent considérée comme fragile même si elle ne reflète pas forcément et effectivement cette faiblesse.

Cette méthode réduit le risque de stagnation (inertie) et aboutit rapidement à des accords durables. A l'issue de ce type de négociation, les parties préservent leur égo et tendent à adopter des comportements qui pérennisent leur relation.

Les négociateurs coopératifs ont toutefois tendance à éviter la confrontation et donc à faire beaucoup de concessions. L'opportunité de trouver un meilleur accord est parfois ratée à cause de leur acharnement pour parvenir à un accord, quel qu'il soit.

L'efficacité de la méthode coopérative dépend de la prédisposition des deux parties à échanger en toute franchise des informations. Si un négociateur coopératif se retrouve face à un négociateur compétitif, ce dernier profiterait injustement des informations fournies par le premier, sans lui en fournir aucune. Il existe donc un risque de rétention et d'asymétrie d'information. Pour le négociateur compétitif, la méthode coopérative est un signe de faiblesse, ce qui peut l'inciter à devenir plus agressif. Le négociateur coopératif doit donc déchiffrer et décoder les tactiques compétitives afin de trouver un certain équilibre compte tenu des circonstances.

### Principaux postulats sous-jacents à la méthode coopérative:

- Les parties ont des intérêts variés ou communs.
- Les intérêts communs sont évalués et on tente de les satisfaire.

- Le processus de négociation peut être bénéfique pour les deux parties.
- Le cadre de la négociation peut être maîtrisé grâce à une perspective centrée sur l'intérêt personnel raisonné.
- Les parties reconnaissent qu'elles comptent les unes sur les autres et essaient de consolider cela.
- Les ressources sont limitées, mais il est possible de les accroître en faisant preuve de coopération et de créativité.
- L'objectif est de parvenir à une solution sur laquelle s'accordent les deux parties du moment qu'elles la jugent équitable.

Les différentes représentations des intérêts		
Matérialistes	Procéduraux	Psychologiques
Argent Temps Ressources	Exiger un comportement ou une conduite selon des règles spécifiques	Sentiments réciproques Interactions et modes de traitement Relations actuelles et futures

### Types de communication:

- Les tactiques de coopération, telles que : les métadonnées non évaluatives, la divulgation de données, l'audit de la communication, les demandes de feedback, les déclarations de soutien, les concessions et l'endossement de la responsabilité.
- Le brainstorming afin de trouver de nouvelles options créatives pour répondre aux besoins de tous.
- Le recours à des compensations (compenser par divers moyens en contrepartie de concessions).
- Les concessions mutuelles (identifier et traiter les problématiques hautement prioritaires pour chaque partie).
- Le renforcement de la communication (concevoir de nouvelles options pour répondre aux besoins de l'autre partie).
- La minimisation des coûts supportés par l'autre partie afin de l'inciter à coopérer.

### Inconvénients:

- Elle peut exercer une pression sur l'individu pour qu'il accepte un règlement bien qu'il ne corresponde pas à sa meilleure option et qu'il ne réponde pas au mieux à ses intérêts.
- Elle évite les stratégies de confrontation (qui peuvent être utiles dans certains cas).
- Elle augmente les risques de tromperie et de manipulation de la part d'un adversaire qui s'inscrit dans la rivalité.

- Elle complique la fixation de seuils précis représentant le maximum à atteindre et le minimum à accepter.
- Elle exige de grandes habilités et connaissances du processus.
- Elle exige une grande confiance en soi et en ses propres capacités pour bien percevoir les intérêts et les besoins de l'autre partie.

### Principes de négociation

- Soyez toujours prêt à négocier à tout moment.
- Soyez toujours sûr de vous et calme.
- Ne sous-estimez pas l'adversaire ou la partie avec laquelle vous négociez.
- Ne vous précipitez pas pour prendre une décision et prenez le temps de bien réfléchir.
- Privilégiez l'écoute plutôt que les discours, et ne donnez aucune information importante durant les négociations préliminaires.
- Croyez sincèrement et justement dans la problématique négociée.
- Soyez prudent et ne dévoilez pas tout ce que vous savez en une seule fois.
- Gardez vos secrets pour vous.
- Fondez vos analyses et vos décisions sur des faits et des événements réels et non sur des aspirations ou des attentes.
- Négociez lorsque vous êtes en position de force.
- Soyez vous-même convaincu avant de convaincre les autres.
- Prédisez psychologiquement l'autre partie pour qu'elle accepte votre point de vue.
- Gardez votre calme et votre sourire pour mener à bien la négociation.
- Soyez en permanence optimiste, et réagissez aux colères disproportionnées et aux critiques injustes avec calme, flegme, rationalité et lucidité.
- Innovez en permanence dans les méthodes et les moyens d'aborder les questions négociées et dans le fonctionnement de l'équipe de négociation.
- Ne commencez pas le dialogue de négociation avec une phrase, un regard ou un mouvement provocateur ou agressif qui pourrait exprimer de la haine, de la défiance ou de l'agressivité.
- Ayez une apparence sobre, élégante, harmonieuse et respectable durant tout le processus de négociation et dans toutes les réunions officielles.

- Prenez du plaisir dans la mission de négociation.
- Ne vous découragez pas lors des négociations et soyez convaincu qu'il n'existe pas de défaite absolue ni irréversible dans une négociation.
- Ne vous fiez pas aux apparences, qui peuvent être trompeuses, et restez toujours vigilant.

### Principales règles de négociation

- 1** - Distinguez entre les problèmes et les personnes.
- 2** - Concentrez-vous sur les intérêts et non sur les positions.
  - Ne négociez pas les changements de position.
  - Discuter des positions n'est pas efficace.
  - Discuter des positions menace les relations en développement.
  - Négocier les positions est très mauvais lorsqu'il y a de nombreuses parties impliquées dans le conflit.
- 3** - Cherchez des options permettant de réaliser des gains mutuels.
- 4** - Pensez à des critères spécifiques d'évaluation ; examinez et testez de multiples critères pour chaque option.
- 5** - Détectez la meilleure alternative à choisir si aucun accord n'est conclu entre les parties en négociation.
- 6** - Analysez avec précision vos capacités de négociation.
  - Compétences et connaissances
  - Bonnes relations de travail
  - Meilleure alternative
  - Options intéressantes
  - Légitimité
  - Engagement



Le négociateur efficace								
Savoir	↓	Connaissances	Art	↓	Compétences	Personnalité	↓	Qualités
		Connaissances juridiques Connaissances linguistiques Connaissances économiques Connaissances techniques Connaissances quantitatives			Comportement avec les autres L'art d'écouter L'art de la perception juste Bonnes gouvernance et appréciation Gestion du temps Capacité d'analyse et de proposition d'alternatives Capacité à convaincre Capacité à influencer Flexibilité et dynamisme			Intelligence innée Patience et tolérance Réactivité appropriée Tact et sens de l'humour Sociabilité et ouverture d'esprit Éloquence, réactivité et précision Clarté et franchise envers soi-même et envers les autres Aptitude à gérer et à gagner l'adhésion des autres et bonnes manières

### Conditions de réussite des négociations

- 1 - Identification des parties souhaitant participer
- 2 - Les parties comptent les unes sur les autres pour parvenir à une solution (intention de servir des intérêts et des bénéfices communs : --> «gagnant-gagnant»).
- 3 - Préparation de la négociation
- 4 - Moyens d'influence
- 5 - Accord sur certains enjeux et intérêts communs
- 6 - Volonté de parvenir à un accord ou une solution
- 7 - Absence d'obstacles à l'accord
- 8 - Les problématiques doivent être négociables par les négociateurs
- 9 - Les participants doivent disposer du pouvoir de prise de décisions

### Exercice de négociation : fruit magique

**Le fruit magique - version 1 :** Vous êtes à la tête d'une entreprise de parfums. À la fin de la semaine, une agence de voyages vous informe que dix bus transportant des touristes étrangers visiteront votre entreprise au cours des deux prochains jours. Vous avez donc besoin d'urgence de «fruits magiques». En effet, la peau de ces fruits contient un composant essentiel pour la production du parfum le plus cher sur le marché et vous êtes quasiment sûr de pouvoir le vendre à ces touristes. Si vous ratez cette vente, votre société risque de faire faillite en raison de sa situation économique difficile ; vous êtes alors contraint de licencier 10 employés.

Peu avant la fermeture du marché, vous avez essayé d'obtenir la marchandise et vous vous êtes rendu chez «Le roi des fruits» où vous avez trouvé 18 fruits coûtant 1 dinar chacun.

Malheureusement, vous n'avez que 15 dinars alors que vous avez besoin de tous ces fruits.

Les ressources financières se font rares en ces temps économiques difficiles, et vous essayez d'acheter ces fruits au prix le plus bas possible.

**Le fruit magique - version 2 :** Vous êtes propriétaire du magasin «Le roi des fruits» qui vend des fruits exotiques. Vous avez 18 fruits magiques que vous vendez à 1 dinar la pièce. Ces fruits sont très murs et pourraient devenir périssables le lendemain.

Vous avez acheté ces fruits à 8 dinars. Vous craignez de ne pas pouvoir les vendre d'ici la fin de la journée.

**Le fruit magique - version 3 :** Vous dirigez un hôpital pour enfants et vous avez besoin d'urgence de «fruit magique», car son noyau contient un composant très efficace pour traiter certains cas d'urgence absolue, dont le pronostic vital est prononcé.

Vous commencez à chercher ce fruit rare sur le marché. Juste avant sa fermeture, vous trouvez le fruit magique chez «Le roi des fruits».

Vous y trouvez 17 fruits au prix de 1 dinar la pièce. Vous avez besoin de tous ces fruits.

Cependant, vous n'avez que 12 dinars ; vous essayez d'acheter tous ces fruits au prix le plus bas possible.

### 3.2.3.4. Dialogue

Le dialogue est une forme essentielle de communication et d'interaction entre les individus. C'est un processus de communication bidirectionnelle. Il s'agit d'informer (chaque équipe informe l'autre de sa position et de ses exigences) et d'obtenir ensuite une réponse à cette information. C'est à la fois une activité souple et une méthode simple incitant le groupe à participer à la prise de décision.

Le dialogue est à la fois une affirmation de soi et un soutien à l'autre. La personne qui participe au dialogue défend ses besoins et ses préoccupations tout en appuyant ceux des autres, et ce, afin de parvenir à une solution satisfaisante pour toutes les parties. Le défi est d'arriver à concilier entre les deux en même temps.

#### Définition et délimitations conceptuelles

Dialoguer signifie converser et échanger verbalement. Il s'agit de gérer l'échange d'idées entre deux parties différentes ou des parties en conflit grâce à un échange verbal permettant, d'exposer des arguments et d'y répondre par d'autres arguments, et d'exprimer des points de vue et d'y répondre par d'autres points de vue.

#### Quelle est la différence entre le dialogue et le débat ?

Le dialogue a un sens plus large que le débat. «Chaque débat est un dialogue mais tous les dialogues ne sont pas forcément des débats». Le débat implique une confrontation, une force, une rivalité ; sans oublier qu'il vise, contrairement au dialogue, à faire triompher une idée même si elle est, en réalité, fausse.

#### Peut-on assimiler le dialogue à une joute verbale/oratoire ?

La joute oratoire/verbale désigne « des échanges verbaux entre deux personnes, chacune essayant de justifier son propre discours et de déconstruire celui de l'autre ». Elle repose sur la confrontation, l'antagonisme et la focalisation sur les erreurs, éléments absents du dialogue.

#### Peut-on assimiler le dialogue à une démarche de négociation ?

Oui, Le dialogue est un processus de négociation entre les parties visant à régler un conflit. Il est utilisé par le négociateur ou le médiateur. Le dialogue se distingue du débat et de la joute verbale par la modération et l'équité.

### Objectifs du dialogue

#### Objectif principal du dialogue

Le dialogue est un format de collaboration entre les participants au dialogue dans le but de rapprocher les points de vue. Le dialogue est l'occasion pour chaque partie de se dévoiler et de révéler à l'autre ce qui est caché. Il suit une démarche d'inférence basée sur l'argumentation afin d'atteindre l'objectif fixé du dialogue.

#### Objectifs secondaires du dialogue

- Connaître les points de vue des parties en conflit.
- Trouver un compromis satisfaisant les parties en conflit.
- S'inscrire dans une recherche et une prospection permanentes afin d'explorer les diverses opinions et perceptions des parties en conflit, pour maximiser les chances de résoudre le conflit.

### Caractéristiques du dialogue

#### Codes de conduite du dialogue

- Parler avec amabilité, être tolérant et éviter toute forme d'extrémisme.
- Faire preuve de bonne foi et respecter les idées des autres participants.

#### Règles du dialogue

- Partir des points communs tout en respectant la confidentialité.
- Accepter les résultats et préciser les points d'accord, après chaque session de dialogue.
- Sur le plan technique, éviter de faire long feu, chercher la parcimonie et non les raccourcis simplistes.

#### Conditions de réussite du dialogue

- ▶ En ce qui concerne le contenu du dialogue : Il faut que les deux parties soient convaincues de l'importance du dialogue et de la nécessité d'une définition claire de son objectif.
- ▶ En ce qui concerne la forme du dialogue : Il convient de choisir le bon moment et le bon endroit pour dialoguer.

Il est aussi important de commencer par le plus facile à savoir : sourire, se montrer bienveillant et aimable, choisir les mots appropriés, éviter toute ambiguïté, ne pas faire long inutilement, ne pas se noyer dans les détails, écouter, se concentrer, ne pas couper la parole de l'autre, éviter l'arrogance, la prétention et l'air hautain, s'adresser à l'autre avec respect, respecter les règles

protocolaires lorsque c'est nécessaire et éviter de focaliser sur les erreurs des autres. Il est enfin très important de documenter les résultats du dialogue.

### Méthodes de dialogue

- Accorder le bénéfice du doute : C'est une méthode qui examine et teste les idées et les informations. Il s'agit de respecter l'opinion de l'autre et de ne pas chercher à la détruire lors du dialogue.
- Commencer par les points communs : Cette méthode insiste sur la nécessité de commencer le dialogue en partant d'un terrain commun.
- Finaliser un dialogue négatif avec une note positive et un accord : Cette méthode met l'accent sur la nécessité d'arrêter un dialogue négatif et de veiller à ne pas le faire perdurer. Il convient donc d'y mettre fin et de le transformer en un dialogue positif.

### Types de dialogue négatif

**1 - Dialogue nihiliste/stérile :** Dans ce type de dialogue, une ou les deux partie(s) du dialogue ne se focalise(nt) que sur les aspects négatifs ou les erreurs. Cette attitude bloque et avorte toute tentative de progresser vers une issue du conflit.

**2 - Dialogue autoritaire (écoutez et obéissez) :** Ce type de dialogue est répandu dans les familles (lorsque le père ou la mère est autoritaire), à l'école (lorsque l'enseignant est autoritaire), ou dans certains établissements dont le responsable est autoritaire. Dans ce type de dialogue, l'une des parties considère l'autre comme inexistante et ne méritant pas que l'on s'engage avec elle dans un dialogue.

**3 - Dialogue superficiel (ne vous aventurez pas dans les profondeurs, sinon vous risquez de vous noyer) :** Dans ce type de dialogue, la règle d'or est qu'il ne faut pas aborder le fond du sujet, car vous risquez d'y perdre des plumes. Les parties cherchent alors à aplanir le dialogue pour rester dans leur zone de confort et éviter les risques associés à une discussion de fond.

**4 - Dialogue dans l'impasse (pas la peine de dialoguer, on ne se mettra jamais d'accord) :** Dès le début du dialogue, les parties affichent leur attachement à des valeurs immuables mais contradictoires, ce qui rend tout dialogue inutile. Cette attitude exprime une forme d'extrémisme intellectuel et une certaine étroitesse d'esprit des deux parties au dialogue.

**5 - Dialogue de sourds (tout le monde a tort sauf moi) :** Dans ce type de dialogue, chaque partie se borne à ne considérer que son propre avis sans prendre la peine d'écouter l'autre. Ce type de dialogue combine tous les inconvénients du dialogue autoritaire et du dialogue dans l'impasse.

**6 - Dialogue contradictoire (contredire en toutes circonstances) :** Dans ce type de dialogue, les parties se contredisent systématiquement afin de s'affirmer, se démarquer et s'imposer même si c'est au détriment du fond du problème.

### Les différences entre la négociation et le dialogue

Négociation	Dialogue
Fait partie du dialogue.	Processus plus large et plus inclusif.
Méthode de discussion ou de tractation orientée vers la réalisation d'un certain nombre de bénéfices.	Méthode basée sur la franchise et la divulgation des informations et des éléments à la disposition de l'une des parties.
Utilisée par les parties dans le but de parvenir à des accords.	Ne requiert pas la conclusion d'accords spécifiques.
Fixe un calendrier préalable.	N'impose pas d'échéance.
Part d'une connaissance préalable de ce que l'autre partie désire obtenir, et ce dans le cadre de pourparlers qui visent l'obtention de certains avantages en échange de certaines contreparties.	N'implique aucune concession ni aucun gain. C'est une interaction où sont exposés les avis et les demandes de clarification sur les points de vue, sans conditionner le processus par l'obtention d'un résultat commun. Il peut produire des influences mutuelles entre les deux parties, sans que ces dernières ne le reconnaissent.
Menée par l'individu, la communauté, les institutions et les États.	Effectué par les individus et les institutions mais pas par les gouvernements ni les États.
Est très souvent couronnée par la conclusion d'un marché.	N'implique pas la conclusion d'un marché, mais représente une démarche de rapprochement et de recherche de convergence pour trouver une solution.

### Freins au dialogue

- La langue de bois et les faux semblants.
- Les préjugés.
- La généralisation biaisée.
- Cataloguer l'autre comme un ennemi et ne pas le considérer comme un partenaire.
- Concevoir le dialogue en termes de « gains-pertes » : « si l'autre a gagné, c'est que j'ai perdu et si j'ai gagné c'est que l'autre a perdu ».

- La surenchère autour d'une appartenance spécifique : accuser l'autre de trahison (trahison, mécréance).
- Œuvrer à assurer des gains pour l'individu ou le groupe et non pour la patrie.
- La rigidité dans les positions dans le but de se valoriser devant l'opinion publique.
- La prédominance des émotions et de la passion sur le dialogue.
- Attaquer et insulter la personne participant au dialogue.
- Contaminer le dialogue par des débats au lieu de chercher des solutions au conflit.
- L'esprit de défi et la mentalité de bras de fer (façon détournée de s'affirmer).

**Afin que le dialogue soit constructif, suivez les conseils suivants :**

- Planifiez le dialogue
- Choisissez un endroit sûr
- Choisissez le *timing* opportun
- Soyez à la fois ferme concernant le sujet et souple avec la personne
- Exprimez vos propres sentiments et convictions
- Soyez sincère en affichant vos préférences
- Soyez disposé à écouter
- Acceptez naturellement la confrontation pacifique
- Soyez doublement disposé à confronter et à être confronté

### Le dialogue vs. le débat

Dialogue	Débat
Supposer que l'autre partie détient une partie de la réponse, permettant de trouver une solution.	Supposer qu'il existe une seule réponse et que c'est vous qui la détenez .
Etre coopératif car tous les participants œuvrent ensemble pour partager une compréhension commune.	Peut être une forme d'attaque car les participants essayent de prouver que l'autre a tort (l'objectif étant de défier l'autre et de le perturber).
Écouter et se concentrer pour comprendre le vrai sens des discours et parvenir ainsi à un accord.	Se concentrer sur les bénéfices possibles pour la personne ou pour la catégorie à laquelle elle appartient.
Réexaminer toutes les positions afin de trouver des points communs.	Écouter pour répondre et contredire avec des contre-arguments.
Reconnaître que : « le dialogue consiste à considérer que votre avis, même s'il est vrai, est réfutable et que l'avis de l'autre, même s'il est faux, peut comporter certaines vérités ».	Critiquer la position de l'autre juste pour critiquer.

### Conditions de réussite d'un dialogue

- Préciser son réel objectif.
- Se concentrer sur le sujet.
- Faire preuve d'objectivité dans le dialogue.
- Utiliser diverses techniques de communication (verbale et non verbale, et écoute).
- Les deux parties doivent bien se connaître ; en particulier, l'émetteur du discours doit bien connaître son récepteur.
- Faire attention à ce que l'autre partie dit, et respecter ses points de vue.
- Répéter et réitérer.
- Détendre l'atmosphère en faisant preuve d'amabilité (quelques compliments).
- Faire preuve de clarté.



### Comment vous préparer pour effectuer un dialogue

- 1** - Préparez bien le sujet afin d'aborder le dialogue en confiance (quel est le sujet dont vous allez parler ? Avec qui et comment allez-vous parler ? Comment vous assurer que vous avez clairement transmis votre idée et de façon compréhensible ? Comment évaluer votre pouvoir de persuasion ?) Il faut également vous assurer de la bonne compréhension et de la totale maîtrise du sujet dont vous allez parler.
- 2** - Ayez une idée préalable sur la personne avec qui vous allez échanger (qui est cette personne ? Quels sont : sa culture, sa langue, son éducation, son milieu et ses intérêts ? Faites-vous la différence entre idée préalable et préjugé ?)
- 3** - Préparez des supports pour étayer votre présentation (une carte, des statistiques, des photos).
- 4** - Détendez-vous mentalement (arriver à réaliser les étapes 1 à 3, vous détendra mentalement).
- 5** - Détendez vos muscles (arriver à réaliser l'étape 4 permettra de détendre vos muscles).

4

# FACILITER LE DIALOGUE

La facilitation est une technique typique de gestion de la relation entre différentes parties, en vue de collaborer et de coopérer pour faire face à tout changement de situation. La facilitation comprend un certain nombre de dispositifs et de techniques qui se démarquent des autres méthodes par leur souplesse et l'importance du rôle joué par les parties participantes au dialogue.

### 4.1. Suivant quel processus ?

#### Définir la facilitation

La facilitation est une méthode qui dirige sans imposer. Le facilitateur a pour mission de faire en sorte que les membres du groupe prennent la responsabilité de discuter ensemble d'un problème et de se mettre d'accord ou au moins d'arriver à une compréhension commune du problème, des positions et des intérêts de chaque membre de la discussion.

#### Les principales missions du facilitateur

- ▶ Aider le groupe à connaître l'objectif général en plus des objectifs spécifiques.
- ▶ Aider le groupe à identifier ses besoins.
- ▶ Diriger les discussions du groupe pour s'assurer qu'elles ne dévient pas du cadre du sujet fixé.
- ▶ Aider le groupe à prendre des décisions qui reflètent les différents points de vue.
- ▶ Aider le groupe à communiquer efficacement.
- ▶ Pourvoir les parties du dialogue en feedbacks pour qu'elles puissent évaluer leur progression.

#### Principes de facilitation

Les facilitateurs suivent le principe fondamental de la synergie, selon lequel «deux valent mieux qu'un». D'autres principes fondent également leur mission :

- 1 - Les individus sont intelligents ; ils ont la volonté et la capacité de prendre la bonne décision.
- 2 - Une décision prise par un groupe est meilleure que celle prise par une seule personne.
- 3 - Toutes les opinions se valent, quel que soit le statut socioprofessionnel de la personne.
- 4 - Les individus s'engagent davantage en faveur d'idées et de plans qu'ils ont contribués à formuler.
- 5 - Les groupes ont la capacité de gérer les différents comportements, relations et conflits, du moment qu'ils disposent des outils et de la formation appropriés.

### Les principales qualités du facilitateur

- **Objectivité:** Tout le travail du facilitateur repose sur ses suggestions qui doivent traduire, honnêtement et sincèrement, les revendications des parties sans imposer ses propres idées ou désirs.
- **Neutralité et impartialité:** Sont deux qualités raisonnables visant à renforcer le dialogue et la communication sans favoriser de manière explicite ou implicite une partie au détriment de l'autre. La partialité détruit systématiquement les efforts déployés par le facilitateur en vue d'un dialogue efficace.
- **Confidentialité:** Ne pas faire circuler les idées exprimées ni les comportements adoptés par les parties sans l'accord explicite et écrit de tous.
- **Transparence:** Le facilitateur ne dissimule pas ses propres objectifs du dialogue. Il les formule sur la base des attentes des parties. Il ne leur cache pas non plus ses méthodes de travail.
- **Ouverture d'esprit:** Le facilitateur est en permanence ouvert, à l'écoute et réceptif à tous les sentiments, opinions et idées, même s'ils diffèrent de ses propres convictions. Il encourage la reconnaissance de la différence qui constitue une caractéristique essentielle de sa mission. La volonté sincère de comprendre les autres est l'une des valeurs fondamentales de la facilitation.
- **Respect:** Même si le facilitateur est en désaccord total avec les autres, il continue à les respecter en tant qu'individus qui lui sont égaux. La différence ne détruit pas le respect, mais le consolide.

### Les différences entre le processus et le contenu

La principale préoccupation du facilitateur concerne le processus du dialogue, son aboutissement, et non son contenu.

Il y a deux dimensions sous-jacentes à toute interaction humaine :

- Le contenu (quoi?)
- Le processus (comment?)

Le **contenu** est le sujet discuté et exprimé avec des mots. Il est ainsi généralement clair pour tous et retient l'attention des parties.

Le **processus** traite, quant à lui, de la méthode ou de la manière de gérer la discussion. Il inclut les types d'interactions entre les parties, les dynamiques du groupe et l'atmosphère générale. Contrairement au contenu, le processus est généralement peu clair et plus difficile à définir. Dans la plupart des discussions, cette dimension est souvent ignorée et passe inaperçue, car l'accent est généralement mis sur le contenu.

**Le rôle principal du facilitateur est de gérer le processus tout en laissant les participants gérer le contenu**

Le contenu	Le processus
Discuter de quoi ?	Comment discuter ?
Les sujets de discussion	Les méthodes et les techniques
Le problème et les détails de la solution	Comment préserver et améliorer les relations ?
Les problèmes qui sont en cours de résolution	Les outils utilisés pour résoudre les problèmes
La décision qui sera prise	Les règles et les principes pour prendre une décision
Les objectifs	L'atmosphère générale du dialogue

## 4.2. Avec quelles compétences et techniques ?

### Neutralité:

Votre mission consiste à vous concentrer sur le processus sans donner votre avis sur le contenu (le sujet au cœur des discussions). Il faut poser des questions et faire des suggestions pour aider les parties à réfléchir, sans jamais imposer votre avis.

### Écoute active :

Regardez votre interlocuteur dans les yeux et reformulez ce qu'il a dit pour vous assurer d'avoir bien compris. Vous devez maintenir la communication visuelle avec votre interlocuteur lors de la reformulation et lorsque vous résumez ses idées. Utilisez la communication visuelle pour indiquer à une personne qu'elle peut s'exprimer et pour encourager les personnes qui ne s'expriment pas beaucoup à participer à la session.

### Reformulation du contenu des propos pour les clarifier:

Il s'agit de répéter ce que disent les participants pour qu'ils soient sûrs que vous les avez écoutés, pour que les autres entendent à nouveau ce qui a été dit et pour clarifier les idées principales. Elle reflète le degré de concentration de l'auditeur et contribue à assurer la bonne compréhension. Exemples de reformulation :

«Vous voulez dire que... ?»

«Voulez-vous dire que... ?»

« Si j'ai bien compris, vous êtes en train de dire que... »

« C'est-à-dire que ... »

### **Prise en compte de plusieurs opinions :**

Ne notez pas uniquement les idées de ceux qui s'expriment verbalement, mais donnez l'opportunité au reste du groupe de participer, de donner leur avis, et de s'appuyer sur les opinions des autres pour que les idées soient les plus représentatives possibles de tout le groupe. Cela favorise le consentement et l'engagement. Par exemple :

- ▶ « Hani, que souhaitez-vous ajouter aux commentaires de Samy ? »

### **Cadrage et recadrage du sujet :**

Délimitez le cadre de la discussion en établissant différentes limites en termes de temps et de contenu (durée des interventions et sujet à discuter par exemples). Le recadrage consiste à signaler aux participants toute déviation du sujet initialement fixé ou tout débordement en termes de prise de parole.

### **Feedbacks permanents :**

Evaluez la situation avec le groupe, à des moments précis, afin de déterminer s'il y a besoin de procéder à des ajustements (y a-t-il du progrès ? Que pouvons-nous faire pour être efficaces ?).

### **Test des hypothèses formulées :**

Vous devez élaborer et formuler des hypothèses qui émanent des idées des participants au dialogue, pour que tout le monde puisse les comprendre. Il est peut-être utile de remettre en question ces hypothèses avant de procéder à la discussion. Par exemple :

- ▶ « Sur quelle base jugez-vous la portée d'une idée ? »

### **Capacité de recueil des idées :**

Vous devez examiner les nouvelles idées et les décisions finales prises par le groupe.

Rédigez, en présence de tous, des synthèses et des résumés clairs et détaillés. Les différents points doivent être concis et complets ; ils doivent toujours refléter les propos des participants, et non pas votre propre interprétation de ce qui a été dit.

### **Résumé et synthèse clairs :**

Le facilitateur efficace écoute lentement et attentivement tout ce qui se dit et fait ensuite des résumés à des moments précis. Rédigez un résumé lorsque vous percevez un blocage dans la discussion, ou lorsque vous souhaitez y mettre un terme.

### Liste des compétences et techniques efficaces de facilitation du dialogue :

#### A) Techniques d'orientation du dialogue

1. Je définis des objectifs efficaces pour décrire le résultat attendu de la réunion.
2. Je conçois un programme de travail qui oriente le groupe vers les résultats escomptés de la réunion.
3. J'aide le groupe à afficher une énergie créative et une participation active.
4. J'agis avec impartialité et je donne, le cas échéant seulement, mon avis sur le contenu.
5. Je facilite la discussion pour encourager les échanges d'idées, fournir des informations utiles, et maintenir la capacité du groupe à se concentrer et à ne pas dévier de l'objectif.

#### B) Techniques de facilitation de la communication

6. J'écoute de façon à encourager celui qui parle et à démontrer ma réceptivité.
7. J'explore la logique et les émotions qui fondent les préoccupations et les affirmations de celui qui parle.
8. J'interprète le langage corporel et toute communication non verbale.
9. J'aide les autres à comprendre ce que veut dire l'orateur, sa logique, ses sentiments et ses intentions.
10. Je note clairement les idées de l'orateur dans le «registre du groupe».

#### C) Techniques d'élaboration d'un accord ou d'un consensus

11. Je crée un climat d'ouverture, de fraternité et de coopération.
12. Je détecte les points d'accord et je mets l'accent dessus.
13. J'aide le groupe à adopter avec succès plusieurs positions stratégiques.

14. J'aide le groupe à construire une séquence logique d'accords (par exemple : se mettre d'accord sur la définition des problèmes avant de chercher une solution).

15. J'utilise plusieurs compétences afin de parvenir à un consensus.

### **D) Techniques de résolution de conflit**

16. Je prémunis les personnes, et leurs idées, des attaques.

17. Je gère, de manière ferme et respectueuse, les comportements difficiles et passionnés.

18. J'implique les parties en conflit dans le processus de résolution et de réconciliation.

19. Je distingue entre les questions soulevées, les intérêts et les positions.

20. Je mets en place des mesures pour cultiver et renforcer la confiance et je négocie en vue de conclure des accords préliminaires.

### **E) Techniques de transformation des capacités**

21. J'implique le groupe en le responsabilisant par rapport à la réussite de la réunion.

22. J'explique la méthode de collaboration de manière à renforcer la confiance dans ce type de méthode comme moyen de prise de décision.

23. Je reviens sur certaines étapes de la discussion que je mobilise pour sensibiliser le groupe et renforcer la capacité des personnes à appréhender et consolider leurs compétences.

24. Je présente un modèle d'action qui suscite l'enthousiasme et l'envie de le suivre.

25. Je fournis un *feedback* constructif et positif de manière à sensibiliser et à susciter le désir d'expérimenter et de prendre des risques.



## 4.3. L'art et la manière de poser des questions

L'habilité à poser des questions est une compétence essentielle pour tout facilitateur car les questions encouragent la participation. En tant que facilitateur neutre, vous pouvez aussi exprimer vos propres points de vue à travers des questions. Les questions sont également utilisées pour recueillir les *feedbacks* des participants afin d'évaluer la situation.

### 4.3.1. Poser les questions

Les questions :

- Testent les hypothèses formulées,
- Invitent les parties à participer et à partager leurs informations,
- Collectent les informations,
- Sont utilisées pour examiner les points non divulgués,
- Vous aident à aller au fond des choses.

### 4.3.2. Poser la bonne question au bon moment

Choisissez les questions appropriées, formulez-les de sorte à avoir la meilleure réaction possible, puis posez-les à la bonne personne. Ci-dessous quelques exemples de questions standards :

Si vous voulez...	...procédez comme suit :
Stimuler mentalement et cognitivement les participants	Posez la question à tout le groupe
Faire réagir volontairement les participants en évitant de poser la question à une personne spécifique	Posez une question telle que « Qui parmi vous a été déjà confronté avant à un pareil problème ? »
Stimuler cognitivement et mentalement une personne spécifique et la faire réagir	Posez la question suivante à cette personne : « À votre avis, Hichem, comment pouvons-nous aborder ce problème ? »
Bénéficier de l'expertise d'une personne en particulier dans le groupe	Posez la question suivante à cette personne : « Vous, qui avez une grande expérience dans ce domaine, pouvez-vous partager avec nous votre point de vue ? »

### 4.3.3. Comment poser des questions ?

- Pensez aux questions qui peuvent être posées par les parties et préparez des réponses.
- Traitez attentivement chaque question.
- Donnez une réponse à la question en relation avec le sujet.
- Réagissez aux questions qui vous sont posées, sans être susceptible ni sur la défensive.
- Utilisez un moyen pour clarifier la question si cela est utile.
- Ne posez pas de questions intrusives ou évoquant des sujets personnels. Elles sont seulement destinées à partager des connaissances ou à aboutir à un accord.
- Ne posez pas de questions qui génèrent de l'anxiété ou qui créent de la tension chez l'autre partie.
- N'utilisez pas les questions pour faire des manœuvres, mais pour aider les parties.
- Posez des questions afin de créer une atmosphère coopérative susceptible de stimuler et de motiver l'autre partie à répondre en toute franchise.
- Ne posez pas de questions trompeuses, évasives, intimidantes ou inutiles.
- Posez des questions adaptées à la situation.
- Posez des questions adaptées à la personnalité et aux prédispositions générales de l'autre partie.
- Posez des questions afin d'atteindre un objectif fixé et non pas uniquement pour obtenir une réponse.
- Posez des questions inter-connectées.

### 4.3.4. Capacité à gérer les réponses aux questions

Vous devez valider les réponses acceptées par le groupe, mais sans perdre votre neutralité. Louez les efforts de tous pour répondre, quel que soit le contenu des réponses. Voici certaines réactions qui peuvent être adoptées pour faire face à d'autres réponses :

- ▶ « J'arrive à saisir votre raisonnement »
- ▶ « C'est une remarque très intéressante ! Qui parmi vous a une autre idée ? ».
- ▶ « Vous êtes sur la bonne voie ! Avez-vous d'autres idées ? »

### 4.3.5. Interaction avec les questions

Si un participant vous pose une question sur le contenu ou vous demande directement de donner votre avis personnel, vous avez trois options possibles :

1. Reposez la question à une autre personne qui vous semble détenir la réponse, ou reposez la question à tout le groupe.
2. Ne répondez pas aux questions auxquelles aucune personne du groupe ne peut répondre, et promettez que vous y répondrez ultérieurement.
3. En dernier recours, ne répondez à la question que si vous êtes l'unique personne à en connaître la réponse.

## 4.4. Comment parvenir à un accord ?

### Première étape : Analyse conjointe du conflit

Lorsqu'il y a un désaccord concernant un problème ou une question spécifique, toute confrontation provoquera une certaine tension susceptible de détruire le dialogue visant la résolution du conflit. Il est donc nécessaire de planifier soigneusement le processus à suivre, en favorisant une confrontation ayant un aspect coopératif. Les étapes suivantes sont hautement efficaces, en particulier si elles sont répétées, pour résoudre un problème complexe.

#### a. Concentrez-vous davantage sur le problème que sur la solution

##### Techniques utilisées:

- ▶ Effectuez des visites de terrain.
- ▶ Écoutez les récits et les histoires.
- ▶ Procédez à des entretiens.
- ▶ Collectez des informations.

#### b. Définissez et précisez le problème : où se situe exactement le problème ?

L'objectif ici est que le groupe s'accorde sur comment présenter et formuler le problème.

##### Techniques utilisées:

- ▶ Posez la question : « est-ce qu'il s'agit bien du problème ? »
- ▶ Illustrez avec des croquis et des diagrammes.

- ▶ Réalisez un arbre à problème.
- ▶ Demandez l'aide d'experts.
- ▶ Décomposez le problème.

### c. Développez des «alternatives» : le groupe travaille selon une vision spécifique et des principes communs

#### Techniques utilisées:

- ▶ Développez une vision projetée vers l'avenir.
- ▶ Demandez l'aide d'experts.
- ▶ Élaborez des règles et des principes de fonctionnement avec l'accord de tous.

### d. Choisissez une option : établissez une liste étendue des solutions possibles au problème

#### Techniques utilisées:

- ▶ Effectuez des *brainstormings*.
- ▶ Utilisez un tableau pour les noter.
- ▶ Posez la question suivante : « Qu'est-ce que les autres ont fait dans une situation pareille ? »

## Deuxième étape : Parvenir à une solution ou à un accord commun

### a. Développez des critères

Il existe trois types de critères qui peuvent être utilisés pour prendre une décision :

- ▶ Critère technique : Quelle est la meilleure solution d'un point de vue technique ?
- ▶ Critère politique : Quelle est la solution qui satisfera la plupart des parties ?
- ▶ Critère de valeurs : Quelle est la solution la plus appropriée selon vos valeurs ?

#### Techniques utilisés:

- ▶ Effectuez des *brainstormings*.
- ▶ Demandez l'aide d'experts.
- ▶ Étudiez les cas similaires.

### b. Évaluez les options :

Il s'agit de les évaluer en fonction des critères sélectionnés. Pour le groupe, ce type d'évaluation est jugé équitable. Il est donc important d'intégrer diverses méthodes dans le processus d'évaluation, y compris :

- ▶ L'agrégation et la classification.
- ▶ Les avantages et les inconvénients.
- ▶ « Qu'est-ce que j'aime/je déteste dans... ? »
- ▶ Un tableau de notation des critères.
- ▶ Évaluer ce que les autres ont fait.
- ▶ Demander l'aide d'experts.

### c. Parvenez à une décision préliminaire :

Il s'agit d'identifier les décisions qui peuvent être prises à ce stade.

#### Techniques utilisés:

- ▶ «Gagnant-gagnant» (objectifs atteints pour tous).
- ▶ Effectuez un sondage d'opinion de type exploratoire (explorer les opinions des parties).
- ▶ Elaborez un accord.
- ▶ Procédez à des ajouts et des suppressions (brouillon d'accord).
- ▶ Elaborez un texte unique (unifiez les décisions).

### Troisième étape : Mise en œuvre et suivi de l'accord

#### a. Elaborez et formulez l'accord :

C'est le processus d'intégration des différentes options dans un seul ensemble de décisions.

##### Techniques utilisées:

- ▶ Mettez-vous d'accord sur les principes de base.
- ▶ Tracez les grandes lignes.

#### b. Mettez-vous d'accord sur le mode d'application de l'accord :

Il faut inclure toutes les décisions préliminaires dans le plan préconçu et le faire approuver avant sa mise en application.

##### Techniques utilisées:

- ▶ Elaborez le plan.
- ▶ Vérifiez les sources qui aident pour son application.
- ▶ Rédigez un accord écrit.
- ▶ Fixez un calendrier avec des échéances claires.
- ▶ Mettez au point des mécanismes de renforcement de la confiance réciproque.

## 4.5. Compétences de base et spécifiques

### 4.5.1. Compétences de base générales

Les facilitateurs doivent posséder des compétences générales essentielles. Ils doivent avoir la capacité de communiquer avec les autres, de fixer des objectifs pour les réunions, de planifier les ateliers, d'organiser les groupes, de réfléchir à la mise en œuvre des réunions (méthodes et techniques), de poser les questions du dialogue, et de promouvoir le dialogue commun entre les membres du groupe.

#### 1) Capacité à communiquer de manière consciente

**1** - Pouvoir communiquer avec les gens est une qualité essentielle pour les facilitateurs. Il est très important d'être ouvert d'esprit et de savoir bien écouter les autres afin de comprendre leurs demandes. Il faut veiller à ce que leurs intentions et leurs objectifs soient clairement compris : que le facilitateur comprenne clairement ce que ses interlocuteurs ont voulu transmettre comme message, et que ces derniers, à leur tour, comprennent bien le sien.

**2** - Le facilitateur doit avoir un objectif et une stratégie clairs lors des sessions de facilitation. Il est important qu'il garde en permanence à l'esprit son objectif et qu'il ne s'en défasse pas. Il doit rester vigilant et bien repérer les formes de prise de décisions par les différentes parties. Il doit aussi bien gérer le temps lors des réunions. Il faut faire prendre conscience aux parties qu'un bon dialogue ne signifie pas nécessairement «gagner» et «vaincre» l'autre partie avec divers arguments. Un bon dialogue revient plutôt à aider les parties à mieux se comprendre elles-mêmes avant tout, et à mieux comprendre les autres ensuite.

### 2) Planification

**1** - Dans le cas où il y a plusieurs facilitateurs, ils doivent convenir ensemble des façons de planifier et d'organiser la réunion qu'ils vont faciliter. Il est important de se mettre d'accord sur leurs rôles conjoints et complémentaires. L'un pourrait par exemple écrire et l'autre, poser des questions et conduire le dialogue. Ils pourraient ensuite permuter leurs rôles. Les facilitateurs compétents sont solidaires en toutes circonstances.

**2** - Ils doivent réaliser des entretiens et des réunions préalables avec les membres du groupe dont ils cherchent à faciliter la réunion et la rencontre. Ces entretiens permettent de connaître leurs besoins et leurs attentes de la réunion et de la facilitation. Cette démarche préalable permet également de se mettre d'accord sur l'ordre du jour de la réunion de facilitation.

**3** - Ils doivent préparer le matériel nécessaire à la réunion, notamment les documents et les données qu'ils veulent distribuer au groupe.

**4** - Ils doivent rédiger un plan de la démarche de mise en œuvre de la facilitation et ce, étape par étape.

**5** - Ils doivent préparer l'évaluation spécifique de la facilitation.

**6** - Ils doivent s'assurer que la salle de réunion est confortable de manière à ce que tout le monde puisse se voir (éviter la disposition d'une salle de classe).

**7** - Ils doivent s'assurer de la présence des fournitures et des prestations nécessaires pour la facilitation et le travail en groupe.

### 3) Mise en application/œuvre

**1** - Assurez, dès le début, un accueil chaleureux, convivial et souriant.

**2** - Présentez-vous et demandez aux membres du groupe de faire de même.

**3** - Prévoyez, dès le début, une petite activité de brise-glace, dans le cas où l'atelier dure une journée ou plus.

**4** - Expliquez clairement aux participants le calendrier de travail et assurez-vous que tout le groupe comprenne la même chose.

**5** - Expliquez à tous votre rôle en tant que facilitateur neutre et impartial et précisez bien que vous ne cherchez pas à leur donner des

leçons mais à les aider. Expliquez aussi que vous vous concentrez sur le processus et non sur le contenu, que vous êtes ouvert et que vous traitez tous les participants de manière strictement égale.

**6** - Concentrez-vous sur l'objectif sous-jacent à la réunion et au travail de groupe. Il s'agit de mettre en évidence les buts recherchés de la présence des membres du groupe ensemble à ce moment précis. Vous devez indiquer cet objectif au début de la réunion de groupe et vous assurer que le groupe est d'accord avec cet objectif.

**7** - Demandez aux membres du groupe, s'ils le souhaitent, d'établir certaines règles essentielles pour organiser les prises de parole. Ces règles doivent faire l'objet d'un accord entre les membres du groupe et être explicitement écrites.

**8** - Exposez la manière d'atteindre l'objectif lors de la réunion, et les méthodes qui seront utilisées pour faciliter les discussions.

**9** - Posez des questions qui créent le dialogue, poussent à la réflexion et évitent la stagnation.

**10** - Procédez au dialogue selon les mécanismes choisis en utilisant différentes techniques de facilitation de dialogues – écoute active, reformulation, cadrage et recadrage, association et synthèse.

**11** - Suivez strictement la méthode de facilitation du dialogue et évitez de dominer le débat ou de donner une sorte de conférence. Mettez en œuvre plutôt l'ordre du jour point par point à travers la facilitation, les questions ; revenez clairement sur un point non abordé et soulignez les motivations des différentes prises de position.

**12** - Dialoguez pour mettre tous les participants d'accord sur la prochaine étape qui suivra la réunion.

**13** - Évaluez.

### 4.5.2. Compétences de base particulières

Les facilitateurs qualifiés doivent avoir la capacité de : développer et cultiver la confiance entre les participants, d'écouter activement, de formuler des propositions, de les reformuler en leur donnant un aspect positif, de faire le lien entre les différentes idées, opinions et sentiments et de synthétiser les propos des participants.

#### 1) Développement de la confiance et consolidation des relations

La relation et la confiance mutuelles sont très importantes pour gérer vos sessions de facilitation. Savoir diriger les réunions est une caractéristique essentielle du *leadership*. Il est important pour les leaders d'être vraiment dignes de la confiance des participants (les personnes qui vont être dirigées lors de la réunion). La question de la confiance est primordiale car, couplée à l'idée de coopération, elle peut significativement améliorer les relations, favoriser une compréhension collective commune, fluidifier les mécanismes de



fonctionnement et créer les conditions favorables au travail collectif. La confiance mutuelle crée enfin une synergie qui génère des intérêts communs nettement supérieurs à ceux réalisés par un individu seul.

Le facilitateur doit toujours faire preuve d'ouverture d'esprit, et éviter toute rigidité. Dans la réalité, votre compréhension des problèmes n'est pas figée ; elle est en permanence sujette à des ajustements ou des transformations dus aux changements de circonstances, d'évènements ou de facteurs particuliers. Les relations et les intérêts interpersonnels sont illimités et incalculables. Le dialogue et la facilitation permettent toutefois de les explorer. Le facilitateur doit œuvrer avec précision et objectivité à encourager la confiance interpersonnelle au sein du groupe. Il est en effet très facile de dégrader ou de rompre une relation de confiance mais extrêmement difficile de la restaurer.

Développer, avec les participants aux réunions, une relation positive basée sur la confiance, favorise une collaboration conjointe, difficilement possible en l'absence de confiance mutuelle.

La première règle de base, à ce titre, consiste à développer et à cultiver la confiance dès le début de la facilitation. C'est du début de la facilitation – réussi ou raté – que dépendront significativement le cours et l'évolution du processus.

La deuxième règle de base relative à la confiance, consiste pour le facilitateur à être totalement et sincèrement fidèle à son principe d'impartialité envers les parties. Ce principe est particulièrement reflété par une écoute attentive et ouverte de tous les participants. Il est également mis en évidence grâce à la formulation et à la reformulation des différents propos des participants.

La troisième règle de base consiste à développer la confiance grâce aux rencontres et aux entretiens en face-à-face.

### 2) Ecoute active

Parler et écouter en utilisant un langage de communication positif et constructif ne peuvent être effectués simultanément. Une écoute active n'est pas possible lorsque plusieurs personnes parlent au même moment. Chacun souhaite exposer son point de vue, être entendu, compris et cherche même à le faire accepter par les autres. Dans le cas particulier où une personne parle en manifestant une colère, une frustration, une tristesse, ou une amertume, il est fortement recommandé de l'écouter en faisant un effort d'empathie. Même si cette démarche d'écoute est souvent difficile et dure à mettre en œuvre, elle constitue pourtant la clé pour parvenir aux règlements, compromis et réconciliations.

Les individus dissimulent parfois, consciemment ou inconsciemment, leurs besoins, sentiments, intérêts et valeurs sous couvert de thèses ou de terminologies qui brouillent le mécanisme de compréhension mutuelle. La pleine écoute, la volonté sincère de comprendre

les autres et l'effort empathique en vue d'explorer leurs besoins, problèmes, attentes, craintes et valeurs, facilitent considérablement le règlement des conflits.

Le tableau suivant propose quelques exemples de techniques intéressantes d'écoute active qui créent les conditions d'une conversation positive et constructive.

### Vous écoutez activement lorsque...

Écoutez sans blâmer, ni critiquer ni vous défendre. Exprimez ce que l'autre ressent en disant :

« Vous pensez que... »

« Vous voyez que... »

« Vous souhaitez que... »

Ou vous pouvez demander : « Quels sont vos sentiments à propos de...? Comment voyez-vous ...? Comment souhaitez-vous que...? »

« Vous notez que... lorsque cet élément se produit... alors cet autre élément survient... »

« Vous pensez qu'à chaque fois qu'il agit de la sorte, cela produit... »

« Vous ressentez le besoin de... »

« Vous vous basez sur vos valeurs qui sont... »

« Vous souhaitez que... »

« Vous craignez que... »

« Vous voulez arriver à... »

« Vous exigez que... parce que... en vous basant sur... et vous espérez y arriver en ... »

### 3) Rédaction et reformulation des propos et des questions posées

La façon dont un message est « rédigé » ou « reformulé » peut avoir un impact significatif sur la manière dont il est perçu ou assimilé. Il faut donc veiller à formuler, exprimer ou cadrer les déclarations et les propos de manière clairement compréhensible à la fois par les émetteurs et les récepteurs tout en reflétant leur contenu avec authenticité, sans porter de jugement.

Les participants peuvent parfois exposer ou relater des faits, des dates ou une certaine chronologie d'évènements, ou des informations spécifiques concernant d'autres participants. Ils peuvent aussi évoquer des attitudes ou des comportements – positifs ou négatifs – qu'ils ont subis de la part d'autres participants, ou tout simplement exprimer leurs valeurs fondamentales. Mais les individus ne sont pas toujours clairs ou honnêtes dans la définition de leurs valeurs essentielles et de leurs motivations profondes. Ils peuvent cependant y faire allusion – explicitement ou implicitement – en évoquant les valeurs qu'ils considèrent comme étant importantes, intolérables pour eux ou partagées avec les autres, ou celles qui ont été violées et par qui elles l'ont été. Ils peuvent manifester leur souffrance d'une manière délicate et fine, comme ils peuvent le faire d'une façon rude et colérique.

**Par exemple :** Salah se plaint en disant qu'il prend soin de sa mère malade et alitée, mais qu'elle est souvent perturbée et dérangée par le bruit provenant de chez Ali. Salah est allé, la semaine dernière, chez Ali pour lui demander de faire moins de bruit, mais il a refusé avec grossièreté. Notons que la manière avec laquelle Salah raconte son histoire révèle certaines valeurs auxquelles il croit, qui guident sa vie et qu'il promeut autour de lui, notamment : avoir le sens du devoir envers les parents, avoir de la compassion, être poli et prendre soin de sa mère âgée. Son discours révèle également sa conviction que certaines de ces valeurs auxquelles il croit, ont été violées par Ali comme le respect du bon voisinage par exemple. Ali pourrait simplement se justifier en affirmant qu'il ne savait pas que la mère de Salah était malade, et qu'il fêtait l'entrée de sa fille à la fac, et que Salah a été très grossier quand il était venu lui demander de faire moins de bruit. Ali essaie, maintenant, de reformuler sa position personnelle de façon positive alors qu'il décrit la position de Salah e manière négative. Il s'agit donc d'explications différentes basées sur l'évaluation d'une unique et même situation. Il est très important de pouvoir formuler ce que veulent exprimer Salah et Ali et d'analyser en termes de valeurs de base et de motivations auxquelles ils sont attachés.

La reformulation d'un « message » de façon créative et constructive influence la façon dont il sera perçu et reçu. Il faut recourir à la reformulation lorsque le langage utilisé est agressif ou provocateur et/ou lorsque le propos évoque une injustice subie dans le passé et le réorienter vers les besoins présents et futurs. Il s'agit, en d'autres termes, de déplacer « temporellement » et indirectement le discours du passé vers l'avenir. L'objectif, ici, n'est pas pour autant d'ignorer cette injustice ou d'occulter l'aspect émotionnel ; le faire peut, en effet, avoir des effets négatifs et aggraver le conflit. Il est plutôt question de contourner la manière négative de s'exprimer qui est empreinte d'émotion. Par exemple : une femme déclare à propos de son mari : « Il n'assume pas ses responsabilités familiales ». Il est

possible de reformuler ces propos pour orienter davantage le message vers l'avenir : « Il est important qu'il assume ses responsabilités familiales à l'avenir ».

La règle essentielle pour une reformulation positive est de transformer le discours et de le reformuler grâce à une description objective; il s'agit de transiter d'une formulation négative qui blâme l'autre participant à une formulation qui donne plus d'informations sur lui.

#### 4) Liens et connexions

Le dialogue dans un groupe n'est efficace que lorsque les participants arrivent, seuls ou avec l'aide d'un facilitateur, à se comprendre ; cette compréhension indique que leurs idées et leurs sentiments sont perçus et mis en relation de manière commune.

Chaque fois qu'un dialogue ouvert et transparent réussit à faire le lien entre les opinions, les sentiments, les craintes et les aspirations des participants, il permet de créer des passerelles, de cultiver la confiance et de lever des barrières entre eux ; et ce même s'il ne conduit pas à un accord explicitement rédigé.

Faire le lien entre les idées, les opinions et les sentiments des uns et des autres peut concerner aussi bien les points communs que les divergences dans leurs propos.

Faire le lien nécessite d'effectuer mentalement et simultanément deux opérations : écouter activement tout en observant et analysant; il nécessite aussi une mise en pratique permanente.

#### 5) Résumé et synthèse

Faire un bon résumé constitue une étape importante d'une démarche de facilitation réussie. Synthétiser revient à énumérer brièvement les aspects essentiels du cadre de travail du groupe, notamment les idées, les opinions, les sentiments, les problèmes, les besoins, les plans d'action, et les accords. Avoir la capacité de résumer et de faire le lien représentent des compétences essentielles qui nécessitent un apprentissage et une pratique élevées. Synthétiser exige de se concentrer méticuleusement sur l'écoute active, l'analyse, les liens et les connexions entre les thèmes qu'il faut résumer et retenir. Pour faciliter cette démarche de mémorisation, l'usage d'un tableau et de grandes feuilles pour écrire les éléments clefs évoqués lors de la facilitation.

#### 6) Méthodes de communication verbale et non verbale

Le silence constitue l'une des compétences de la communication non verbale les plus importantes. Il peut être utilisé de manière très pertinente et avec beaucoup de réussite lorsque, par exemple, l'intervenant relate et décrit une épreuve sentimentale, émotionnelle

ou tout type de souffrance. Le silence permet de réfléchir à l'événement et à ses significations pour l'autre et pour nous. Un peu de silence est généralement indispensable durant les intervalles de transition entre les différentes sessions et à la fin du dialogue.

Le langage corporel, exprimé par différents signes, gestes ou mouvements du corps (hochements de la tête, gesticulations des mains) peut faciliter et appuyer la transmission et la compréhension des objectifs, des intentions, des messages et des significations. Il faut également être attentif au langage corporel des participants, le comprendre, en déchiffrer les différents signes et significations transmis par leurs expressions et gestes ; il est parfois nécessaire de les commenter.

### **4.6. Comment gérer les situations difficiles ?**

#### **4.6.1. Intensité des réactions émotionnelles**

Les débats passionnés sont parmi les principales causes d'échec d'un dialogue de groupe. Les participants au dialogue expriment parfois leurs opinions de manière tellement brutale et catégorique qu'ils ne font pas la part des choses entre leurs besoins réels, leurs aspirations ou leurs craintes et le caractère personnel de leurs propos qui peuvent cibler une personne en particulier ou leur relation spécifique avec cette personne. Au lieu de parler clairement de leurs besoins, aspirations, craintes, etc., ils se retrouvent à parler des autres. Certaines personnes peuvent également adopter une attitude provocatrice et peuvent même entrer dans une colère noire. D'autres, enfin, peuvent être tendus en parlant.

Le dialogue devrait, dans ces différents cas, être réorienté vers le fond du sujet et tout en évoquant les individus avec respect et politesse. Traiter les autres avec transparence les incite à faire de même et à bien gérer les émotions des tiers. Le calme, la courtoisie et la bonté sont des qualités qui aident considérablement à contourner et à contenir les diverses attitudes émotionnelles négatives provoquées par certaines interactions collectives.

#### **4.6.2. Positions immuables et vision négative des autres**

Les individus forment leurs propres perceptions de leurs relations avec les autres au moment où ils entrent en confrontation avec eux. Un autre obstacle au dialogue réside dans le retranchement d'une personne qui se mure dans des postures et des perceptions immuables sans aucune volonté de les revisiter ou de les réexaminer sous un autre angle. Certains individus peuvent raconter leur histoire de manière à conférer à leurs positions un aspect positif sans se rendre compte qu'en réalité, ils donnent par ricochet à celles des autres un caractère négatif ; tout le monde n'a pas en effet un esprit flexible et imaginaire.

Il est légitime que chaque individu désire être respecté et admiré des autres. D'où l'importance de tenter de comprendre les individus et de les convaincre de l'intérêt de comprendre à leur tour les autres. Ce genre de positionnement permet de favoriser la flexibilité et de briser l'inertie du groupe. Comprendre les logiques et les raisonnements des participants et saisir leurs émotions les aident à être, à leur tour, plus flexibles et sensibles aux autres.

### 4.6.3. Tensions et affrontements

Il est naturel que naissent des tensions et des conflits – plus ou moins importants – au sein de tout groupe humain constitué de membres différents, et ce, quelle que soit sa nature ou sa taille. Les focus group et en particulier les ateliers de dialogue n'échappent pas à ce risque. Certains membres du groupe pourraient ainsi utiliser des méthodes de communication non pacifiques ou négatives, dont l'intensité et la rudesse diffèrent. Ils pourraient aussi utiliser un ton agressif, violent et insultant. Ils pourraient également recourir à une certaine négativité, au refus de communiquer ou de regarder l'autre, ou à des expressions brutales ou carrément à l'insulte indirecte. Certains pourraient même accuser l'autre, le juger, le blâmer fortement pour le culpabiliser ou bien le menacer ou l'humilier. D'autres pourraient parfois faire des remarques ou des allusions blessantes et vexantes. Toutes ces méthodes diverses représentent autant de formes de violence.

Le facilitateur doit être pleinement conscient de ces risques, surveiller en permanence l'évolution de la situation et voir si sa technique a permis de transformer la communication observée vers un processus positif et pacifique. Mais dans l'ensemble, il est très important pour le facilitateur de faire en sorte d'éviter la communication négative et de réduire la tension indirectement, avec tact et calme. Il faut éviter tout type de jugement hâtif, de blâme, d'accusation et de menace. Il ne faut pas non plus s'attarder sur certains types de tensions et de violences légères, ni leur donner de l'importance, de sorte que le groupe les dépasse spontanément.

Il est également possible de rappeler au groupe les règles principales fixées pour organiser les interactions et préalablement acceptées et validées par les participants.

### 4.6.4. Impartialité

L'impartialité du facilitateur constitue un préalable crucial pour établir une confiance avec les participants. Rester en permanence impartial est un indicateur de professionnalisme. Il est important que les participants se rendent compte que le facilitateur ne favorise pas certaines personnes au détriment d'autres, en leur accordant plus de temps ou d'importance. Il est important que le facilitateur parvienne à séparer ses propres valeurs, positions et croyances du dialogue à faciliter.

Une gestion efficace du dialogue doit être amicale et précise lors des discussions. Il ne s'agit pas d'être froid ni indifférent. Bien au contraire, le facilitateur doit être sincère, cherchant à comprendre et à décrypter les messages envoyés par les intervenants à eux-mêmes et aux autres.

Comprendre le point de vue des autres ne signifie pas forcément être d'accord avec eux. D'ailleurs, être en accord ou pas n'est pas le plus important. L'un des postulats les plus décisifs du domaine de la facilitation est que toute personne, quelle que soit sa position ou sa condition sociale, est susceptible d'être considérée comme un expert dans les questions de la paix et des conflits.

## Conclusion

Les conflits menacent certes la cohésion sociale, mais représentent aussi une occasion pour les communautés concernées de démontrer leur capacité à interagir positivement et de façon constructive. Résoudre ces conflits et protéger la collectivité contre les risques de dérapages violents requièrent, cependant, de la créativité et le recours au dialogue en cherchant le consensus. De nombreuses méthodes et différentes techniques ont été proposées par les experts pour traiter les conflits ; les communautés peuvent également adopter des approches spécifiques pour régler les conflits.

Le présent guide a présenté un certain nombre de pistes méthodologiques puisées dans les travaux des spécialistes. Nous tenons toutefois à souligner la nécessité d'adapter ces techniques aux spécificités de chaque société, de chaque conflit et de chaque dialogue. Les OSC disposent à leur niveau d'un espace important pour appliquer et déployer ces méthodes afin de renforcer la cohésion sociale et de stimuler le développement. Des thèmes sensibles tels que la planification délicate des conflits et les questions sensibles de développement représentent des terrains d'application pour la contribution des OSC à la gestion des conflits et aux efforts de développement, notamment ceux de l'État.



# Annexes

## Annexe 1

Liste des définitions supplémentaires du conflit

Sources	Définition	Notions clés
Coser 1956	Le conflit social, conflit opposant des adversaires sur des valeurs, des ressources rares et limitées et le pouvoir.	Conflit, injustice, ressources limitées.
Schelling 1960	Le conflit stratégique est essentiel pour les affaires, où le gain d'une des parties dépend du choix et de la décision de l'autre partie.	Stratégie, accord, dépendance.
Deutsch 1973	Le conflit se produit lorsqu'une activité non conforme se produit, l'une des parties intervient en coupant l'autre partie ou rend les activités de l'autre partie moins efficace par d'autres moyens.	Non-conformité, intervention, efficacité.
Wall 1985	Le conflit est un processus dans lequel deux parties ou plus tentent de contrecarrer l'autre partie et de l'empêcher de réaliser de ses objectifs, les trois facteurs cachés du conflit sont : La fiabilité, la différence d'objectifs et l'incompréhension.	Objectifs, dépendance et prise de conscience.
Pruitt and Rubin 1986	Le conflit signifie reconnaître les différences et diverger dans les préoccupations, les intérêts et les croyances ; ou croire que les aspirations actuelles ne peuvent être atteintes simultanément.	Intérêts, ambitions, croyances.
Conrad 1990	Le conflit est l'interaction explicite entre des gens qui sont dépendants les uns des autres et qui comprennent que leurs préoccupations sont différentes, contradictoires ou emplies de tensions.	Communication, dépendance, tension.
Tjosvold et Van de vliert 1994	Le conflit désigne des activités incompatibles, qui se produisent dans un contexte de collaboration ou de coordination ; et les parties en conflit peuvent avoir des objectifs collaboratifs ou compétitifs.	Interaction, dépendance, incompatibilité.
Folger, Poole, et Stutman, 1997	Le conflit est une interaction entre des gens qui dépendent les uns des autres, et qui savent que leurs objectifs ne sont pas compatibles, et chaque partie intervient pour atteindre ses objectifs et ses intérêts.	Interaction, interdépendance, incompatibilité .

## Annexe 2: Test d'évaluation de Thomas et Kilmann

Imaginez que vous êtes dans une situation où vos objectifs diffèrent des objectifs d'une autre personne. Comment réagissez-vous habituellement à de telles situations ? Choisissez la réponse (a) ou (b) qui décrit le style de comportement qui vous caractérise le plus, et ce pour chacune des phrases numérotées de 1 à 30.

Dans le cas où aucune des deux affirmations n'exprime votre style, choisissez celle qui est la plus proche de votre style. Entourez votre choix et rappelez-vous qu'il n'y a pas ni bonne ni mauvaise réponse.

- 1 - A. Je laisse, parfois, aux autres la responsabilité de résoudre le problème.  
B. J'essaie de me concentrer sur les points sur lesquels nous sommes d'accord plutôt que de négocier autour de nos différences.
- 2 - A. J'essaie de trouver un compromis.  
B. J'essaie de prendre en compte mes préoccupations et celles de l'autre partie.
- 3 - A. Je poursuis habituellement mes objectifs de manière ferme.  
B. Je peux essayer de prendre en compte les sentiments de l'autre partie et de maintenir notre relation.
- 4 - A. J'essaie de trouver un compromis.  
B. Je renonce, parfois, à mes désirs au profit de l'autre partie.
- 5 - A. J'essaie toujours de demander l'aide de l'autre partie pour parvenir à une solution.  
B. J'essaie d'éviter les tensions inutiles.
- 6 - A. J'essaie d'éviter de me créer des désagréments.  
B. J'essaie de gagner ma position.
- 7 - A. J'essaie de reporter le traitement du sujet afin d'avoir plus de temps pour y réfléchir.  
B. Je fais des concessions sur certains points pour en gagner d'autres.
- 8 - A. Je poursuis habituellement mes objectifs de manière ferme.  
B. J'essaie de proposer à discuter immédiatement toutes les préoccupations et tous les sujets.
- 9 - A. Je pense que les différences ne sont pas toujours inquiétantes.  
B. Je fais certains efforts pour atteindre mes objectifs.

- 10** - A. Je poursuis habituellement mes objectifs de manière ferme.  
B. J'essaie de trouver un compromis.
- 11** - A. J'essaie de prendre en compte mes préoccupations et celles de l'autre partie.  
B. Je peux essayer de prendre en compte les sentiments de l'autre partie et de maintenir notre relation.
- 12** - A. J'essaie parfois d'éviter de prendre des positions controversées.  
B. Je laisserais l'autre partie atteindre certains de ses objectifs si elle me permet d'atteindre certains de mes objectifs.
- 13** - A. J'essaie de trouver un compromis.  
B. Je fais des efforts pour imposer mon point de vue.
- 14** - A. J'informe les autres de mes opinions et leur demande les leurs.  
B. J'essaie de faire comprendre à l'autre la logique et les avantages de ma position.
- 15** - A. Je peux essayer de prendre en compte les sentiments de l'autre partie et de maintenir notre relation.  
B. J'essaie d'éviter les tensions inutiles.
- 16** - A. J'essaie de ne pas blesser l'autre partie.  
B. J'essaie de convaincre l'autre partie des avantages de ma position.
- 17** - A. Je poursuis habituellement mes objectifs de manière ferme.  
B. J'essaie d'éviter les tensions inutiles.
- 18** - A. Je pourrais laisser l'autre maintenir son point de vue si cela lui fait plaisir.  
B. Je vais laisser l'autre partie atteindre certains de ses objectifs si elle me permet d'atteindre certains de mes objectifs.
- 19** - A. J'essaie de proposer à discuter immédiatement toutes les préoccupations et tous les sujets.  
B. J'essaie de trouver le juste équilibre entre les gains et les pertes pour nous deux.
- 20** - A. Je tente de résoudre rapidement les conflits.  
B. J'essaie de trouver le bon équilibre entre les gains et les pertes pour les deux.
- 21** - A. J'essaie de prendre en compte les désirs de l'autre partie lors des négociations.  
B. Je tends toujours à discuter directement le fond du sujet.

- 22** - A. J'essaie de trouver un compromis avec l'autre partie.  
B. J'insiste sur mes désirs.
- 23** - A. Je suis souvent intéressé(e) par la réalisation de tous nos désirs.  
B. Je laisse parfois à l'autre la responsabilité de résoudre le problème.
- 24** - A. J'essaie de satisfaire les désirs de l'autre partie lorsque ses positions sont très importantes pour elle.  
B. J'essaie de convaincre l'autre partie d'accepter un compromis.
- 25** - A. Je vais essayer de faire comprendre à l'autre la logique et les avantages de ma position.  
B. J'essaie de respecter la volonté de l'autre partie lors des négociations.
- 26** - A. J'essaie de trouver un compromis.  
B. Il s'intéresse souvent à satisfaire tous nos désirs.
- 27** - A. J'essaie parfois d'éviter de prendre des positions controversées.  
B. Je pourrais laisser l'autre maintenir son point de vue si cela lui fait plaisir.
- 28** - A. Je poursuis habituellement mes objectifs de manière ferme.  
B. J'essaie toujours de demander l'aide de l'autre partie pour parvenir à une solution.
- 29** - A. J'essaie de trouver un compromis.  
B. Je pense que les différences ne sont pas toujours inquiétantes.
- 30** - A. J'essaie de ne pas blesser l'autre partie.  
B. J'expose toujours le problème à l'autre partie pour que nous puissions le régler ensemble.

Résultats du test d'évaluation

Entourez la lettre (A ou B) qui représente votre réponse pour chacune des questions entre 1 et 30

	Compétition	Coopération	Compromis	Evitement	Apaisement
1	A	B			
2			A	B	
3	B				A
4	B		A		
5		B		A	
6		A			B
7		A	B		
8				B	A
9		A			B
10			B		A
11	B			A	
12		A	B		
13			A		B
14				A	B

## Prevention des conflits & construction du consensus

15	A	B			
16	A				B
17		B			A
18			B		A
19		B		A	
20			B	A	
21	A			B	
22			A		B
23		B		A	
24	A		B		
25	B				A
26			A	B	
27	B	A			
28				B	A
29			A	B	
30	A			B	
Comptez les nombres de cercles dans chaque colonne et reportez-le dans les champs ci-dessous					
	Adaptation/ Concession/ Accommodation	Contournement / évitement	Compromis / Consensus	Coopération	Compétition

Ci-après une description explicative de chaque style de comportement figurant dans le test :

### **Compétition : - (Gain / Perte)**

L'individu est ferme et peu coopératif – cette personne cherche à atteindre ses objectifs au détriment des autres. Cette méthode repose sur la force, l'individu utilise tous les moyens en son pouvoir pour atteindre ses objectifs. La compétition peut être motivée par la défense des droits de la personne, d'un point de vue ou tout simplement la victoire.

La compétition consiste à essayer d'obtenir le contrôle total ; c'est une situation où : le gagnant obtient tout et la victoire dans le conflit est un objectif à atteindre à n'importe quel prix. Le style compétitif est basé sur l'idée de pouvoir, la capacité d'argumentation et le statut social.

#### **Quand faut-il adopter le style compétitif ?**

- 1 - Lorsqu'il est nécessaire de prendre des mesures rapides et décisives, comme c'est le cas en situation d'urgence.
- 2 - Lors de situations critiques où la prise de décision est difficile.
- 3 - Dans les situations où il faut prendre des décisions importantes pour l'intérêt de la communauté ou de la famille, et où vous avez la certitude d'avoir raison.
- 4 - Afin de vous protéger des profiteurs.

#### **Si vous avez tendance à adopter ce style**

- 1 - Êtes-vous entouré(e) de personnes qui disent « oui » tout le temps ? (Si tel est le cas, c'est parce qu'elles ont réalisé qu'il n'est pas utile d'être en désaccord avec vous, et qu'il n'est pas dans leur intérêt de vous dire « non » et d'être en désaccord avec vous. Cela vous empêche de bénéficier d'un flux important d'informations).
- 2 - Est-ce que les personnes qui vous entourent ont peur de révéler leurs lacunes ou leurs doutes ?  
(Dans une atmosphère de compétition, il faut faire des efforts vers plus de respect et de considération des autres. Cela signifierait que les personnes ne seraient pas en quête d'informations ou d'opinions, n'apprenant pas beaucoup).

#### **Si vous n'avez pas tendance à adopter ce style**

- 1 - Vous sentez-vous impuissant dans certaines situations ?  
(Cela peut être dû au fait que vous n'aviez pas d'idée précise de l'étendue de votre pouvoir ou de la manière de l'utiliser, ou que vous ne soyez pas à l'aise avec l'idée de l'utiliser. Cette situation peut remettre en question votre capacité d'influence et peut donc nuire à votre efficacité).

2 - Avez-vous des difficultés à prendre des décisions critiques, même en cas d'urgence ?

(Parfois, tenir compte des sentiments des autres peut bloquer la prise de décisions cruciales, ce qui conduit à les reporter inutilement).

### **Adaptation / Accommodation / Concession : - (Perte / Gain)**

L'individu n'est pas ferme et coopératif (par opposition à la compétition) – la personne qui adopte le style d'adaptation fait abstraction de ses opinions pour prendre en compte ceux des autres ; ce style comprend une certaine forme de sacrifice, de générosité ou d'obéissance aveugle aux ordres des autres et à leurs avis. Recourir à ce style exprime le désir d'abandonner son point de vue devant une autre personne.

#### **Quand faut-il adopter le style d'adaptation ?**

- 1 - Lorsque vous réalisez que vous avez tort.
- 2 - Lorsque les enjeux sont plus importants pour l'autre.
- 3 - Pour plaire aux autres afin qu'ils vous soutiennent plus tard.
- 4 - Lorsque la compétition permanente affecte négativement votre position.
- 5 - Pour préserver une certaine harmonie et éviter les points de rupture.
- 6 - Pour permettre aux autres d'apprendre de leurs erreurs.

#### **Si vous avez tendance à adopter ce style**

- 1 - Sentez-vous parfois que vos opinions et suggestions ne sont pas prises en compte ?
- 2 - Y a-t-il un relâchement au niveau de la discipline ?

#### **Si vous n'avez pas tendance à adopter ce style**

- 1 - Doutez-vous des bonnes intentions des autres ?
- 2 - Est-ce que les autres pensent que vous n'êtes pas quelqu'un de raisonnable ?
- 3 - Avez-vous des difficultés à reconnaître vos erreurs ?
- 4 - Savez-vous quand vous arrêter ?

### **Contournement / évitement : - (Gain / perte)**

L'individu n'est ni ferme ni coopératif – cette personne ne veut pas faire face ni à ses craintes ni à celles des autres ; elle ne fait pas face au conflit. Il s'agit d'éviter les questions de façon diplomatique, de les retarder en attendant le moment propice pour les retraiter ou se retirer tout simplement. Ce style est adopté lorsqu'il n'y a pas d'envie de collaborer et ce en niant l'existence d'un conflit ou d'un quelconque problème.



### Quand faut-il adopter le style d'évitement ?

- 1 - Lorsque le sujet n'a pas d'importance (trivial) ou quand il y a d'autres sujets plus importants.
- 2 - Lorsque vous vous rendez compte qu'il n'y a pas de possibilité de répondre à vos préoccupations.
- 3 - Lorsque les dommages potentiels du conflit sont inférieurs aux avantages associés à la résolution du conflit.
- 4 - Pour calmer les personnes impliquées et atténuer les tensions.
- 5 - Lorsque la collecte d'informations sur la problématique du conflit est plus importante que de prendre une décision immédiate.
- 6 - Lorsque d'autres personnes ont la capacité de résoudre le conflit de manière plus efficace.
- 7 - Lorsque le fond du problème représente une autre question beaucoup plus simple.

### Si vous avez tendance à adopter ce style

- 1 - Est-il difficile pour les autres de vous impliquer pour faire face au problème ?
- 2 - Est-ce que les décisions importantes sont prises selon une méthode unique selon un modèle connu ?

### Si vous n'avez pas tendance à adopter ce style

- 1 - Pensez-vous que vous vexez souvent les autres ou que vous suscitez de l'agressivité ? (Vous deviez être plus sensible et délicat dans le traitement des sujets).
- 2 - Estimez-vous parfois que vous êtes incapable de faire face à tous les problèmes en même temps ? (Vous pourriez avoir besoin de réorganiser vos priorités, et de décider quelles problématiques sont importantes, et, si possible, en déléguant le traitement de certaines à d'autres personnes.)

### Coopération / collaboration : - (Gain / Gain)

L'individu est ferme (par opposition à l'évitement) – la personne coopérative essaie toujours de trouver un compromis. La coopération peut se faire entre deux personnes au niveau de leur interaction pour régler un différend ou comprendre d'autres points de vue, pour résoudre de façon créative un problème personnel. Le style coopératif représente le meilleur mode de gestion de conflits mais le plus difficile également, car la collaboration tente de trouver un espace permettant à chaque personne d'étudier et de comprendre le point de vue de l'autre personne. Ce style permet de définir les périmètres pour lesquels il y a accord ou désaccord et de choisir les solutions adéquates.

### Quand faut-il adopter le style de coopération ?

- 1 - Pour trouver une solution globale, car toutes les opinions sont importantes et ne peuvent être ignorées.
- 2 - Lorsque votre objectif est la connaissance, tels que : comprendre les points de vue des autres, tester vos croyances.
- 3 - L'intégration des différents points de vue dans le but de résoudre un problème.
- 4 - Obtenir un engagement en intégrant les points de vue pour une décision convenue mutuellement.
- 5 - Traiter les émotions négatives qui affectaient les relations entre les gens.

### Si vous avez tendance à adopter ce style

- 1 - Prenez le temps nécessaire pour discuter de certains problèmes, qui ne nécessitent pas toute l'attention que vous leur accordez? (La coopération requiert du temps et des efforts. Les questions triviales n'exigent pas de solutions difficiles à trouver. La coopération totale et les décisions prises à l'unanimité peuvent refléter une forme de prise de risque volontaire).
- 2 - Est-ce que votre style coopératif a du mal à susciter des réactions coopératives des autres ? (Certaines méthodes exploratoires dans le style collaboratif peuvent faire en sorte que les autres ignorent vos suggestions coopératives. Vous pouvez aussi exploiter les vecteurs de confiance et de transparence. Vous ne remarquez pas parfois l'attitude compétitive ou défensive des autres, en raison de votre impatience ou de l'existence de conflits d'intérêts).

### Si vous n'avez pas tendance à adopter ce style

- 1 - Est-ce qu'il vous est difficile de percevoir les différences comme des opportunités pour réaliser des bénéfices communs, apprendre et résoudre les problèmes ? (Votre pessimisme vous empêche d'exploiter les opportunités de coopération qui pourraient conduire à un gain collectif et être bénéfiques à toutes les parties concernées).

### Compromis / Consensus : ( Gain / Perte)

L'individu oscille entre fermeté et coopération. Le compromis se situe entre la compétition et l'adaptation. La personne qui adopte ce style donne plus que celle qui est compétitive mais moins que celle qui s'adapte. Ce style incite à traiter le problème et non pas à l'éviter (compétitif), mais ne cherche pas la profondeur (contournement). Par ailleurs, le compromis peut se traduire par des concessions mutuelles. Le recours au compromis pour résoudre un conflit repose sur la négociation, les concessions, l'échange et un degré élevé de flexibilité.

### **Quand faut-il adopter un style basé sur le compromis/consensus ?**

- 1** - Lorsque les objectifs sont moyennement importants.
- 2** - Lorsque des rivaux égaux en termes de pouvoir, s'accrochent à leurs points de vue, exemple : marchandage entre deux parties.
- 3** - Pour parvenir à des solutions temporaires pour résoudre des problèmes complexes.
- 4** - Pour parvenir à des solutions rapides sous la pression du temps.
- 5** - Comme solution intermédiaire lorsque la coopération ou la compétition s'avèrent inefficaces.

## Annexe 3

### Exemple d'Abiyé :

La région d'Abiyé est située entre le Kordofan et Bahr al-Ghazal, au milieu de la savane, et possède une riche végétation, des terres fertiles et beaucoup d'eau. Il y pleut durant huit mois. Cette région est aussi traversée par de nombreux grands fleuves, avec de vastes plaines. Elle dispose donc d'une grande capacité de productions agricoles diverses et variées. De plus, des plantes rares, comme le gingembre, le Solenostemma argel, l'absinthe, etc. poussent en abondance dans les vallées de la région d'Abiyé. Abiyé possède également un climat doux toute l'année. Selon certaines études, 70 % du pétrole soudanais se trouve dans le sous-sol d'Abiyé et de ses alentours, sans parler d'autres ressources et richesses inexplorées.

Il est bien connu que les pâturages et l'eau sont parmi les causes des conflits et des combats inter-tribaux dans la région d'Abiyé et ses alentours. L'eau devient rare durant l'été au Nord, amenant les bergers à migrer vers le Sud (vers la Mer d'Oman), ce qui conduit à des affrontements.

Présence tribale dans la région d'Abiyé : L'emplacement d'Abiyé attire des étrangers de toute part, en particulier les bergers et les agriculteurs. Nous pouvons citer l'exemple de la tribu Dajo qui s'y est réfugiée pour échapper aux rois du Darfour après la chute de leur roi dont le règne s'est achevé au 5ème siècle. Les tribus Missiria s'y sont également installées lors de leur migration du royaume de Dai (le Tchad actuel) vers la région du Kordofan de l'Ouest et se considèrent comme les plus anciens migrants de la région. Ils se fondent, à ce titre, sur le manuscrit d'Al-Faki Al-Nour Moussa daté de l'an 1 110 H (l'an 1700 AJ). D'ailleurs, Henderson affirme dans son livre « La migration des Misseria dans le Sud-Ouest du Kordofan » («The migration of the Messiria into S. W. Kordofan» [Vol 22]) : « Al-Nour Moussa est le plus ancien historien qui retrace la migration des Messiria de leur royaume du Dai natal vers leur nouvelle terre (Abiyé) ».

Les Ngork Dinka ont également migré vers la région d'Abiyé ; ils représentent, avec les Messiria, la deuxième partie en conflit dans la région, car ils estiment qu'ils sont les plus légitimes dans la région. Il est toutefois difficile de déterminer la date de leur arrivée dans la région, comme l'affirme Howell (1951) dans « Notes sur les Dinka Ngork du Kordofan de l'Ouest » («Notes on the Dinka Ngork of Western Kordofan » [Vol 30]), : « Il est difficile de préciser la période du début de la migration des Dinka Ngork » et il ajoute : « On ne peut pas dater précisément cet événement ». La migration des Dinka Ngork vers Abiyé est supposée avoir commencé entre 1904 et 1905, comme indiqué dans le rapport 128 des services secrets soudanais datant de mars 1905. Selon ce rapport, le roi Arup a décidé d'être annexés au district du Kordofan et non à Bahr al-Ghazal. Mais cette date indique seulement un découpage administratif et ne constitue pas la preuve irréfutable que les Dinka Ngork n'y étaient pas présents avant. Indépendamment de qui est venu à Abiyé en premier, la région a connu une coexistence extraordinaire entre les différentes tribus ; surtout entre les deux plus grandes tribus de la région (les Missiria et les Dinka Ngork) suite à la signature du Traité de coexistence par le régent Ali Jala au nom des Missiria et le roi Arup au nom des Dinka Ngok. Ce Traité de fraternité a joué un rôle important dans le développement de relations durables et chaleureuses entre les deux tribus ; les deux parties respectaient ce Traité, créant ainsi une certaine harmonie, osmose et affection entre elles. Même les ennemis attestaient de cette coexistence. L'inspecteur anglais l'encensait même dans son rapport de 19201921- et le directeur du district de Bahr al-Ghazal la louait dans son discours du 211927/07/ ; il a aussi recommandé que les Dinka Ngork restent dans le Conseil rural des Messeria en raison de ces bonnes relations. Cet exemple est un bref aperçu de la région d'Abiyé et de la coexistence qui y régnait entre les différentes tribus.

Annexe 4

La gestion des conflits<sup>15</sup>

Stopper le conflit	Etapes du conflit	Réceptivité
Réformer le conflit	Différence	Construire la paix culturelle
	Différend	Construire la paix structurelle
Régler le conflit	Polarisation	Faire la paix
	Violence	Faire la paix préventive
Contenir/endiguer le conflit	<b>Affrontement</b>	Imposer la paix Soutenir la paix et la stabilité
	Arrêt des violences	Faire la paix après la fin du conflit
Résoudre le conflit	Accord	Faire la paix
	Règlement	Construire la paix structurelle
Réformer le conflit	Réconciliation	Construire la paix culturelle

<sup>15</sup> Johan Galtung : Transcendance et transformation des conflits: une introduction au métier de médiateur. Traduit par Célestin Tagou, PUPA/AIPCD, Yaoundé 2010

## Annexe5

### Étude prospective de certains conflits dans la communauté locale

Laisser aux parties rencontrées l'entière liberté de parler et de s'exprimer (les détails accompagneront les réponses écrites).

#### Première liste : Cadre général du conflit (problématique, localisation, cadre temporel et chronologique, causes, effets)

- ▶ Quelle est la nature du conflit ? (social, familial)
- ▶ Quelle est la taille du conflit ? (conflit de petite, moyenne, grande envergure)
- ▶ Quel est le périmètre géographique du conflit ? Dépasse-t-il les frontières de la région ?
- ▶ Quel est l'historique du conflit ?
- ▶ Quelles sont les causes directes (immédiates) du conflit ?
- ▶ Quelles sont les causes profondes qui ont conduit aux causes directes immédiates ?
- ▶ Quelles sont les conséquences directes du conflit ?
- ▶ Quels sont les effets des conséquences directes du conflit ?
- ▶ Description du conflit par l'équipe.

#### Deuxième liste : parties en conflit

##### Premièrement : Parties principales

- ▶ Quelles sont les principales parties du conflit ? (les parties sont mentionnées nominativement).

##### Première partie :

- ▶ Quel est le point de vue de la première partie en conflit ?
- ▶ Quelles sont les revendications de la première partie ?
- ▶ Quelles sont les craintes de la première partie ?
- ▶ Délimitez la dimension de la première partie ou le nombre de personnes la composant ? (les parties sont mentionnées nominativement)
- ▶ Délimitez le pouvoir de la première partie et son impact sur la problématique du conflit ? (faible, moyen, élevé).
- ▶ Quelle est l'ampleur des dommages subis par la première partie dans le conflit ? (faible, moyenne, élevée).

- ▶ Quelles sont les valeurs de la première partie ?
- ▶ Est-ce que la première partie est intéressée par l'idée de résoudre le conflit ? Dans quelle mesure ?
- ▶ Que pense ou que croit la première partie concernant l'autre partie ?

### Deuxième partie :

- ▶ Quel est le point de vue de la deuxième partie en conflit ?
- ▶ Quelles sont les revendications de la deuxième partie ?
- ▶ Quelles sont les craintes de la deuxième partie ?
- ▶ Délimitez la dimension de la deuxième partie ou le nombre de personnes la composant ? (les parties sont mentionnées nominativement)
- ▶ Délimitez le pouvoir de la deuxième partie et son impact sur la problématique du conflit ? (faible, moyen, élevé).
- ▶ Quelle est l'ampleur des dommages subis par la deuxième partie dans le conflit ? (faible, moyenne, élevée).
- ▶ Quelles sont les valeurs de la deuxième partie ?
- ▶ Est-ce que la deuxième partie est intéressée par l'idée de résoudre le conflit ? Dans quelle mesure ?
- ▶ Que pense ou que croit la deuxième partie concernant l'autre partie ?

### Deuxièmement : Parties secondaires ou externes + environnement du conflit :

**1-** Décrivez objectivement l'environnement social, politique, économique, et culturel du conflit

**2-** Parties alliées et influentes :

- ▶ Y a-t-il des parties externes qui influencent le conflit ?
- ▶ Quelles sont ces parties ? Leurs noms ?
- ▶ Quels sont leurs intérêts et leurs appréhensions ? Détaillez-les.

**3 -** Parties affectées (ayant subi des dommages) par le prolongement du conflit :

- ▶ Y a-t-il des parties externes affectées (ayant subi des dommages) par le prolongement du conflit ?
- ▶ Quelles sont ces parties ? Leurs noms ?
- ▶ Quels sont les dommages et les répercussions qu'elles subissent ? Détaillez-les.



**4** - Parties qui peuvent être affectées (ou subir des dommages) si l'on commence à traiter le conflit :

- ▶ Y a-t-il des parties externes qui peuvent être affectées (ou subir des dommages) si l'on commence à traiter le conflit ?
- ▶ Quelles sont ces parties ? Leurs noms ?
- ▶ Quels sont les dommages potentiels qu'elles peuvent subir ? Pourquoi ? Précisez en détail.

### Troisième liste : Relations et processus d'évolution

- ▶ Quelle est la partie la plus forte du conflit à l'heure actuelle ? Comment ? Pourquoi ?
- ▶ Y a-t-il une quelconque relation entre les deux parties ? Si oui, laquelle ? Et depuis quand existe-t-elle ? Comment a-t-elle commencé et évolué vers la situation actuelle ? Décrivez-la qu'elle soit positive ou négative ? (Si vous avez déjà mentionné ces éléments, indiquez où exactement).
- ▶ Ya-t-il des facteurs internes ou externes qui ont eu un impact, positif ou négatif, sur le processus d'évolution du conflit ? Si oui, lesquels ?
- ▶ Du point de vue des parties, quels sont les points qui ont eu un impact sur le conflit, qui ont représenté des vecteurs de transformation du conflit, ou qui l'ont aggravé ? En d'autres termes, quels sont les événements qui ont ravivé le conflit ?

### Quatrième liste : Propositions de solutions et étapes complémentaires

- ▶ Quelles sont les tentatives précédemment effectuées pour contenir ce conflit et quelles sont les raisons de leur échec ?
- ▶ Est-ce que l'autorité locale a participé dans la tentative de résolution du conflit ? Si oui, décrivez cette participation.
- ▶ Est-ce que la première partie possède des solutions prêtes (possibles ou logiques) au conflit ? Lesquelles ?
- ▶ Est-ce que la deuxième partie possède des solutions prêtes (possibles ou logiques) au conflit ? Lesquelles ?
- ▶ Quelles sont les solutions proposées selon la perspective des communautés entourant le conflit et ses parties (décrivez-les) ?
- ▶ Quelles sont les solutions que vous proposez (en tant qu'équipe d'investigation et en votre qualité d'activistes) pour la résolution de ce conflit ? Veuillez indiquer toutes les étapes et les procédures nécessaires pour la résolution ? Quelles sont les personnes ou les entités qui s'en chargent ? Donnez des informations détaillées à leur sujet.
- ▶ Si cette visite ne suffit pas pour collecter toutes les informations et analyser le conflit, quelles sont les actions complémentaires proposées pour achever l'analyse du conflit ?
- ▶ Avez-vous repéré d'autres problématiques liées au conflit ? Lesquelles ?

Fin des questions du formulaire de l'enquête de terrain

# Glossaire

**Attitudes:** font référence aux facteurs liés à l'état psychologique des individus et qui englobent généralement les prédispositions, les sentiments et les jugements, en plus des différentes modes de compréhension et d'incompréhension qui peuvent naître de la participation à un conflit ou l'accompagner.

**Gestion des conflits:** consiste à aider les parties impliquées dans le conflit à parvenir à un point de vue ou un comportement permettant d'arrêter les hostilités ou les violences entre les deux parties.

**Parties:** sont les participants au conflit. Elles peuvent être des individus, des groupes, des organisations, des communautés ou des nations.

**Analyse du conflit :** est une démarche d'évaluation méthodologique des sujets et des parties du conflit afin de déterminer des moyens pacifiques pour le traiter.

**Règlement judiciaire:** (réajustement de la situation) est un processus par lequel les deux parties en conflit communiquent directement par le biais de leurs avocats et de leurs représentants. C'est le juge qui concocte la solution.

**Communication:** est le processus d'émission et de réception de messages contenant du sens.

**Transformation du conflit :** représente une tentative de transformation de la relation entre les parties impliquées dans le conflit en une relation positive en modifiant la nature de leur lien – de conflictuel à amical – en ciblant les sources et les sujets du conflit.

**Règlement:** est un accord obtenu à la suite de concessions faites par les parties en conflit. C'est un accord qui garantit un seuil minimum de satisfaction des intérêts des parties en conflit.

**Consensus:** est un accord global qui aide les parties à prendre une décision concernant une question donnée.

**Intervention:** est l'action de parties qui proposent une intermédiation dans le conflit afin de parvenir à une solution ou à un résultat concluant.

**Développement sensible du conflit:** est la capacité des autorités et des organismes de développement à comprendre et à analyser les sujets et les problématiques à caractère conflictuel, qui sont courants dans leur environnement. Il s'agit aussi de la capacité à détecter les graines de la discorde et l'absence de consensus entre les membres des communautés locales, ainsi que la répartition du pouvoir et de l'influence entre les différentes catégories sociales et son rôle dans l'escalade ou l'apaisement des conflits. C'est la capacité donc à cibler ces communautés de manière à réduire les déclencheurs de conflits et à promouvoir le consensus et la paix.

**Négociation:** est la communication directe entre les parties en conflit, permettant de trouver une solution.

**Facilitation:** est la communication directe entre les parties en conflit à l'aide d'un tiers, le facilitateur, afin de rapprocher leurs points de vue. Les deux parties aboutissent à un accord, dans l'idéal une solution.

**Interactions du conflit:** représentent tous les développements négatifs et positifs qui surviennent durant le conflit, et où s'enchevêtrent les sentiments et les perceptions avec des facteurs comportementaux.

**Arbitrage:** est le règlement du conflit par un tiers qui décide de son issue après avoir écouté les deux parties. C'est l'arbitre qui parvient à une solution.

**Comportement:** englobe tous les actes individuels visibles.

**Gagnant-gagnant :** est un accord qui permet à chaque partie de se préoccuper des intérêts de l'autre partie tout en œuvrant à réaliser ses propres intérêts.

**Contexte:** est le cadre politique, économique et social dans lequel survient le conflit.

**Source du conflit:** est le sujet sur lequel les parties adoptent des positions différentes en raison de leurs objectifs préalablement fixés.

**Sujet du conflit:** The subject about which the parties adopt different positions because of their prior objectives.

**Comportement envers l'autre partie:** représente tout ce que fait l'une des parties en conflit pour que la partie adverse indique ou ajuste ses objectifs.

**Résolution du conflit:** consiste à aider les parties en conflit à comprendre les besoins des autres parties, les sources et les sujets du conflit, et à œuvrer à trouver des solutions au conflit.

**Résultat :** représente les effets produits par le cheminement du conflit et/ou toute intervention pour le résoudre, sur son évolution.

**Violence:** comprend l'ensemble d'actions, de mots, d'attitudes, de structures ou de systèmes qui causent un préjudice physique, psychologique, social, ou environnemental, et/ou empêchent les individus de s'auto-réaliser pleinement.

**Conflit constructif :** apparaît lorsqu'une partie cherche à persuader l'autre ou à lui promettre un ensemble d'avantages. Il se démarque par sa méthodologie axée sur la résolution des problèmes. Dans ce type de conflit, les parties en conflit reconnaissent de façon constructive que la présence des « autres » est légitime et ne menace pas leur existence.

**Conflit destructeur:** est un conflit imposé unilatéralement sans prendre en compte ni les intérêts ni les besoins de l'autre partie.

**Cartographie du conflit :** est un outil d'analyse qui permet d'examiner de manière claire et complète le conflit tout en mettant l'accent sur ses différents aspects.

**Médiation:** est un processus visant à résoudre le conflit à l'aide d'un tiers (le médiateur), après avoir écouté les deux parties séparément. Le médiateur s'engage à rester neutre tout au long du processus, qui s'achève lorsque les deux parties parviennent à une solution.

**Réconciliation:** consiste à restaurer la relation entre les parties en conflit à travers leurs représentants neutres, de manière à garantir la présence indirecte de chaque partie dans le comité de réconciliation. Les parties trouvent une solution en étant présentes lors du processus.

# Bibliographie

## RÉFÉRENCES

- Abdullah, Amrou Khairi. 200. Résolution des conflits. Centre d'irénologie, Égypte, Université pour la paix des Nations Unies – Costa Rica
- Boris Cyrulnik : colloque « Transformer la violence » Arles janv2000
- Cheminer avec le conflit : compétences et stratégies pour l'action Dekha Ibrahim Abdi, Simon Fisher, Jawed Ludin, Richard Smith, Steve et Sue Williams. Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED), 2002
- Conflict transformation: Three lenses in one frame. New Routes published by the life & peace institute. A journal of peace research and action 2/2009
- D. Mounir Mahmoud Badawi, le magazine « Futurologie », 3e édition (juillet 1997) Centre de Futurologie - Université d'Assiout -
- De Carpenter. Susan et Kennedy.W.J.D. Managing public dispute. Jossey Bass. Californie. 1998
- Désamorcer les conflits relationnels par l'analyse transactionnelle. Jean Yves Fournier Editions d'Organisation. 2009
- Fisher, Simon; Ludin, Jawad; Williams, Steve; Abdi, Dekha Ibrahim; Smith, Richard; Williams, Sue: Working with Conflict. Skills and Strategies for Action. Birmingham/U.K. 2000 (manual of Responding to Conflict, [www.respond.org](http://www.respond.org))
- Galtung Johan : Transcendance et transformation des conflits: une introduction au métier de médiateur. Traduit par Célestin Tagou, PUPA/AIPCD, Yaoundé 2010
- Hooker, J.L., and Wilmot, W.W. (1991). Interpersonal conflict (3rd ed.). Dubuque, Iowa: Brown.
- Kriesberg, Louis. 2004. Constructive Conflict: From Escalation to Resolution. Lanham, Maryland: Rowman and Littlefield.
- Leçon 1 / Émergence et développement du domaine de la résolution de conflit. Professeur Tom Woodhouse et Dr Tamara Duffey. Institut de formation aux opérations de paix
- Moore, C. W. (2003). The mediation process: Practical strategies for resolving conflict (3rd ed.) [Kindle]. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mitchell, C. R. « The Structure of Negotiations » dans The Structure of International Conflict (New York, St. Martin's Press, 1981)
- Pruitt, Dean & Kim, Sung Hee. 2004. Social Conflict: Escalation, Stalemate and Settlement. Boston: McGraw-Hill 3rd Edition.
- Vers une culture de prévention ? Une analyse du concept de « sensibilité aux conflits ». Marie-Hélène L'Heureux Université d'Ottawa, Ottawa ON. Potentia 2010

### GUIDES

- Du conflit à la consolidation de la paix. Le rôle des ressources naturelles et de l'environnement. Publié en février 2009 par le Programme des Nations Unies pour l'environnement © 2009, Programme des Nations Unies pour l'environnement
- Guide des formateurs pour l'orientation psychologique et professionnelle, la gestion des conflits, et la formation des formateurs. Fondation de coopération pour la résolution de conflits. Rencontre de coopération entre jeunes 2010.
- Guide formateur pour la formation sur le terrain. Faculté de travail social. Université de Fayoum. 2010-2011
- Caritas/Swisspeace Juin 2005
- Guide pratique pour la prévention et la gestion des conflits liés à la terre et aux ressources naturelles. Groupe interagences des Nations Unies pour les actions préventives. Avec le financement et le soutien de l'Union européenne.
- Guide de la communauté locale pour limiter les conflits et augmenter la sensibilité aux conflits. Version d'essai 2012. Programme des Nations Unies pour le développement. Yémen
- ANDERSON, Mary B (2005). « Experiences with Impact Assessment: Can we know what Good we do? », BerghofHandbook for Conflict Transformation, Berlin : Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
- OCDE (2008). « Guide sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix », Organisation de coopération et de développement économique, Paris. (document de travail). [en ligne] : [http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en\\_21571361\\_34047972\\_39964440\\_1\\_1\\_1\\_1,00.pdf](http://www.oecd.org/secure/pdfDocument/0,2834,en_21571361_34047972_39964440_1_1_1_1,00.pdf)
- Radios Africaines Pour la Paix - SFCG - 2007 – CC
- Élections et prévention des conflits : Guide pour l'analyse, la planification et la programmation. Programme des Nations Unies pour le développement. Équipe de gouvernance démocratique du Bureau des politiques de développement. PNUD
- Manuel de Formation Prévention et Gestion des Conflits : Le rôle des jeunes dans le maintien de la paix. Search for Common Ground
- Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liés aux ressources naturelles. Par Seydou Kamissoko Bureau d'Appui conseils aux Collectivités Rurales (BACR-SARL) Kita en avril 2008
- FAIRE FACE AUX CONFLITS. Josée Latendresse en collaboration avec Nathalie St-Pierre COORDINATION Ghislaine Poirier Centre 1,2,3 GO!
- Programme Conjoint pour la Prévention de Conflits et la Cohésion Sociale (PCCS)
- Manuel de formation sur la réduction de la violence et la résolution de conflits en milieu scolaire Cadre théorique Novembre 2012. Sous la direction de Lyonel SANON Groupe Résonance Novembre 2012.
- Simon Mason and Sandra Rychard, « Conflict Analysis Tools », Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Conflict Prevention

and Transformation Division (COPRET), Bern, 2005. Disponible sur <http://www.css.ethz.ch/publications/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf>

- Faire face aux conflits, un manuel de formation à l'intention des informateurs, écrit par Stefan Klaus. Traduction de Youssef Hijazi. Première édition arabe. Ramallah 2006. Centre du Moyen-Orient pour la démocratie et la non-violence. Centre de formation et de réseautage de l'action non violente. Traduction de Mohamed Hamchi.
- Guide sur l'évaluation des activités de prévention des conflits et de construction de la paix. Document de travail pour la période d'application, Comité d'aide au développement (CAD).
- Ziad Al- Samadi. Résolution des conflits. Programme international d'irénologie, Université pour la paix des Nations Unies 2009-2010

### RAPPORTS

- UN SECRETARY GENERAL (2001). Prevention of Armed Conflict, Report of the Secretary General, A/55/985 – S/2001/574.
- UN SECRETARY GENERAL (2003). Prevention of Armed Conflict, Progress Report, A/58/365 – S/2003/888.
- UN SECRETARY GENERAL (2006). Prevention of Armed Conflict, Progress Report, A/60/891.
- Rapport sur le développement humain 2014. Progrès supplémentaires : Construire l'endurance contre les risques. Publié par le Programme des Nations Unies pour le développement.

Le PNUD forge des partenariats à tous les niveaux de la société pour aider à construire des nations résilientes, afin de mener à bien une croissance qui améliore la qualité de vie de chacun. Présents dans 177 pays et territoires, nous offrons une perspective mondiale et des connaissances locales au service des peuples et des nations.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles des Nations unies, y compris le PNUD, ni des Etats membres.



- Élaboré pour le PNUD par :
  - Ali Chahine
  - Sami Belhaje
- Supervisé pour le PNUD par :
  - Mohamed El Mounir
  - Chahrazed Ben Hamida
- Responsable d'édition :
  - Chirine Ben Abdallah
- Révision de la traduction française :
  - Nawel Ayadi





## Programme des Nations unies pour le Développement

41bis, Avenue Louis Braille, Impasse Louis Braille,  
Cité El Khadhra, 1003 Tunis

Tél.: (+216) 31 379 110

Fax: (+216) 71 900 668

[registry.tn@undp.org](mailto:registry.tn@undp.org)

[www.tn.undp.org](http://www.tn.undp.org)



Réalisé avec l'appui du Royaume de Norvège dans le cadre du projet Tamkeen, pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile.



*Au service  
des peuples  
et des nations*