

GESTION DES CONFLITS

ENSEIGNANT

Dr. KONE Amadou

Sommaire

CHAPITRE I : CULTURE DE LA PAIX	3
1 Compréhension de la paix	3
2 La culture de la paix et ses valeurs	4
3 Les valeurs induites.....	4
4 La consolidation de la paix et de ses conditions	5
CHAPITRE II : COHÉSION SOCIALE	7
1 Compréhension de la cohésion sociale	7
2 La participation citoyenne.....	8
3 Les valeurs sociales nécessaires au citoyen	8
4 Citoyenneté et développement national	10
5 La réconciliation	12
CHAPITRE III : PRÉVENTION DES CONFLITS	16
1 Compréhension de la prévention des conflits	16
2 Mécanismes traditionnels de prévention des conflits.....	18
3 Mécanismes modernes de prévention des conflits	22
CHAPITRE IV : GESTION PACIFIQUE DES CONFLITS	31
1 Généralités sur le conflit.....	31
2 Dimensions ou enjeux du conflit.....	31

Objectifs du module

- Comprendre la paix, les valeurs induites par la culture de la paix et les conditions pour consolider la paix ;
- S'approprier et maîtriser les notions, valeurs et comportements portés par l'idée de cohésion sociale, de participation citoyenne à la vie publique et de réconciliation ;
- Préparer les auditeurs à anticiper sur les conflits non encore survenus et/ou d'empêcher que ceux survenus n'escaladent ;
- S'approprier les notions en lien avec la gestion des conflits, la capacité d'aborder efficacement le conflit et les modes de gestion des conflits

CHAPITRE I : CULTURE DE LA PAIX

1 Compréhension de la paix

- D'un point de vue positif, la paix est plus que la fin (ou absence) des conflits armés (déclaration de Yamoussoukro de 1989). Elle est, en référence à son étymologie latine (*pax, pacis*, de l'infinitif *pangere, pactum* qui veut dire : fixer, planter, établir solidement, s'engager à, conclure un pacte, promettre, etc.) une situation ou un état de coexistence dans l'entente et la concorde entre les individus ou les Etats qui acceptent ou décident, selon une codification propre, de vivre ensemble dans la tranquillité, l'harmonie et la sécurité.
- Ainsi dans cette perspective, la paix induit une exigence de stabilité et de sécurité, un état de droit moralement fondé qui acquiert sa légitimité et sa dignité du fait de l'engagement de chacun à l'observer et à œuvrer à son maintien et à sa promotion.
- Du point de vue social, la paix renvoie à une pratique communautaire qui instaure et maintient l'unité entre les individus ou les peuples dans leurs différences.

Car c'est une responsabilité réciproque entre les membres de la communauté.

Par ailleurs, l'ONG international Graines de Paix fait ressortir aussi deux notions de la paix que sont la paix intérieure et la paix envers l'extérieur.

- La paix intérieure qui a pour dynamique la recherche de la sérénité suppose :
 - Un dialogue intérieur ;
 - Une attitude résolutive intérieure ;
 - Un rayonnement extérieur ;
 - Une bienveillance.

Tout ceci a pour finalité pour une personne physique ou morale de se nourrir du positif, du beau et de se relier à la nature, à l'univers.

- La paix envers l'extérieur dont la dynamique est aussi la recherche de la sérénité. Cette paix envers l'extérieur dénote de plusieurs facteurs :
 - dialogue avec les autres ;
 - Attitude résolutive envers les autres ;

- Implication positive ;

- Bienveillance qui a pour résultat pour une personne physique ou morale de se nourrir des liens tissés entre humains, se relier et se sentir relier entre humains.

Avec l'ONU, on retient que la paix est une entente amicale de tous les individus qui composent une société. Elle n'implique pas seulement l'absence de conflit mais aussi une résolution systématiquement calme et mesurée de toute difficulté conséquente à la vie en communauté, principalement par le dialogue.

2 La culture de la paix et ses valeurs

Selon l'Assemblée Générale des Nations Unies « la culture de la paix est un ensemble de valeurs, attitudes, comportements et modes de vie qui rejettent la violence et préviennent les conflits en s'attaquant à leurs racines par le dialogue et la négociation entre les individus, les groupes et les Etats ».

« ... parce que fragile (jamais définitive) et sacrée, la paix doit être cultivée pour profiter de ses fruits comme une plante et vénérée comme une déesse pour profiter de ses bienfaits... ».

De ce qui précède, cultiver la paix induit :

- De l'inscrire dans l'esprit des hommes et des femmes comme l'indique le préambule et l'acte constitutif de l'UNESCO : *« les guerres prenant naissance dans l'esprit des hommes, c'est dans l'esprit des hommes que doivent être élevées les défenses de la paix »* ;
- De s'attaquer aux racines même des conflits par l'instauration des conditions de possibilité d'une cohabitation paisible et durable ;
- De promouvoir des valeurs, attitudes, comportements et modes de vie qui rejettent la violence et préviennent les conflits en s'attaquant à leurs racines par le dialogue et la négociation.

3 Les valeurs induites

- La dialogue participatif et inclusif : associer tous les acteurs locaux à la construction des décisions ;
- L'équité, égalité homme/femme, genre, équité et diversité : traiter de façon les gens juste, égale et impartiale conformément aux lois et aux règles en vigueur ;
- La démocratie : pouvoir où la souveraineté revient au peuple ;

- La bonne gouvernance :
 - Gestion participative et intégrée des affaires locales ;
 - Transparence ;
 - Inclusivité ;
 - Redevabilité ;
 - Représentativité
 - Solidarité.

- Le respect du droit : implique la justice et l'équité ainsi que d'autres valeurs comme le respect de la chose publique, du privé, du bien d'autrui, etc.
- Le respect des droits de l'homme : prérogatives reconnues à toute personne du seul fait de sa qualité d'être humain
- La non-violence : être et agir de manière à refuser la violence, dans le respect et la dignité de tous ;
- La tolérance : le respect, l'acceptation, l'appréciation de la richesse et de la diversité des cultures de notre monde, de nos modes d'expression et de nos manières d'exprimer notre qualité d'être humain ;
- La solidarité : responsabilité mutuelle entre les hommes et les groupes, un lien fraternel qui oblige les êtres humains les uns envers les autres ;
- La protection de l'environnement : instaurer entre l'homme et l'environnement des rapports « d'amitié » ;
- Le pardon : fait de ne plus tenir compte de ce qui s'est passé ;
- La réconciliation : renouer des relations autrefois brisées

On peut retenir que la culture de la paix vise à transformer des valeurs en vertus, c'est-à-dire à faire en sorte que les idéaux induisent chez les êtres humains des attitudes et des comportements, par exemple régler pacifiquement les différends. Cela passe par l'éducation à la culture de la paix.

4 La consolidation de la paix et de ses conditions

La consolidation de la paix consiste à promouvoir une paix durable en s'attaquant aux causes profondes des conflits et en soutenant les populations à maintenir la paix et à résoudre leurs conflits elles-mêmes. C'est un continuum de stratégies, de processus, d'activités.

L'objectif est de **réduire le risque de reprise des conflits et de jeter les bases d'une paix et d'un développement durables** à travers le renforcement des capacités des acteurs à tous les niveaux de la gestion des conflits.

Pour ce faire, il faut créer les conditions favorables à la paix et cela suppose :

- Eduquer à la culture de la paix ;
- Promouvoir le développement durable (économique, social et environnemental) ;
- Assurer l'égalité entre les femmes et les hommes, genre, équité, diversité ;
- Favoriser la participation démocratique et citoyenne ;
- Développer la compréhension mutuelle, la tolérance, le pardon, la solidarité ;
- Promouvoir la paix et la sécurité internationale.

On retient que la consolidation de la paix est un processus participatif et inclusif visant à préserver les acquis et à transformer de manière durable les conflits.

CHAPITRE II : COHÉSION SOCIALE

1 Compréhension de la cohésion sociale

Selon le Conseil de l'Europe, « la cohésion sociale est la capacité d'une société à assurer le bien-être de tous ses membres, à minimiser les disparités et à éviter la polarisation. Une société cohésive est une communauté solidaire composée d'individus libres poursuivant des buts communs par des voies démocratiques ».

Comprise comme une entente harmonieuse entre les membres d'une société, elle sous-tend les rapports de paix entre les communautés et favorise le développement des sociétés impliquant pour les membres du corps social :

- « le sentiment d'appartenance opposé à l'isolement » ;
- L'insertion opposée à l'exclusion ;
- La participation opposée à la passivité ;
- La reconnaissance opposée au rejet ;
- La légitimité opposée à l'illégitimité »

La cohésion sociale renvoie à une situation dans laquelle les membres d'une société entretiennent des liens sociaux, partagent les mêmes valeurs et ont le sentiment d'appartenir à une même collectivité.

Dans ces conditions, chacun doit s'assurer de :

- Participer de façon constructive à la vie sociale ;
- Respecter et bien gérer le bien public ;
- Accorder la primauté aux intérêts collectifs plutôt qu'aux intérêts individuels ;
- Respecter les institutions de régulation de la vie publique ou communautaire (famille, responsables communautaires, administratifs, politiques, etc.) ;

Ces principes renvoient à l'idée de participation citoyenne constructive à la vie publique.

On retient avec le Plan National de Développement (PND) 2012-2015, que la cohésion sociale consiste à lutter contre « toutes les formes d'exclusion, de népotisme et de tribalisme, conjurer la méfiance et la marginalisation de certaines personnes et/ou couches sociales par des mesures de consolidation de la solidarité familiale et par une extension de la solidarité communautaire.

Par ailleurs, l'existence de conflits sociaux ne signifie pas nécessairement l'absence de cohésion sociale,... l'important est qu'ils soient gérés d'une manière positive, constructive et non violente.

2 La participation citoyenne

- Le **citoyen** est une personne jouissant dans l'Etat dont il relève, des droits civils et politiques notamment du droit de vote.
- La **citoyenneté** est l'ensemble des droits et devoirs d'un citoyen respectant la cité, c'est-à-dire l'Etat où il vit.

La citoyenneté est définie à partir de la **capacité** et **l'engagement** du citoyen à participer à toutes les phases du processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques.

La citoyenneté repose sur un certain nombre de **valeurs**.

Les valeurs traditionnelles de la citoyenneté :

- La **civilité** : il s'agit d'une attitude de **respect**, à la fois à **l'égard des autres citoyens** (ex : politesse), mais aussi à l'égard des bâtiments et lieux de l'espace public (ex : transports publics). C'est une reconnaissance mutuelle et tolérante des individus entre eux, au nom du respect de la dignité de la personne humaine, qui permet une plus grande harmonie dans la société.
- Le **civisme** : il consiste, à titre individuel, à respecter et à faire **respecter les lois et les règles en vigueur**, mais aussi à avoir conscience de ses devoirs envers la société. De façon plus générale, le civisme est lié à un comportement actif du citoyen dans la vie quotidienne et publique. C'est agir pour que l'intérêt général l'emporte sur les intérêts particuliers, par exemple le civisme fiscal, payer ses impôts, etc.
- La **solidarité** : elle correspond à une **attitude d'ouverture aux autres** qui illustre le principe républicain de **fraternité**. Dans ces conditions, la solidarité, qui consiste à venir en aide aux plus démunis, directement ou par le biais des politiques publiques (ex : impôt redistributif) est très directement liée à la notion de citoyenneté.

3 Les valeurs sociales nécessaires au citoyen

Les valeurs sociales sont celles qui vont orienter les relations entre les individus eux-mêmes. Elles auront pour objectif la cohésion sociale. Ce sont :

- la **tolérance** : l'aptitude qui consiste à admettre chez autrui une manière de penser ou d'agir différente de celle qu'on adopte soi-même.

Du point de vue de l'UNESCO, elle comprise comme « le respect, l'acceptation et l'appréciation de la richesse et de diversité des cultures de notre monde, de nos modes d'expression et nos manières d'exprimer notre qualité d'être humain ».

La **tolérance** implique donc :

- l'ouverture d'esprit ;
- La communication avec l'autre en vue de le connaître.
- L'**égalité** : le caractère de ce qui est égal. On doit dire de deux personnes qu'elles sont égales lorsqu'elles sont logées au même rang ou encore lorsqu'elles ont les mêmes droits et les mêmes devoirs. Elle est l'un des principes fondamentaux et fondateurs de la démocratie. Si le peuple est souverain, c'est parce que les individus sont au départ libres et égaux. L'égalité leur confère à tous les mêmes droits, sans distinction de personne, de sexe, de race, de religion, de classe, etc.
- La **liberté** : elle est la faculté d'agir selon sa volonté sans être empêché par autrui. Elle est également, absence de soumission, de servitude, de contrainte exercée par autrui. La liberté est une valeur fondamentale de la démocratie car la société démocratique se fonde sur la liberté des individus, des citoyens. Autrement dit, dans une société démocratique, les hommes sont libres en droit.

NB : Liberté et égalité sont deux principes autour desquels se construit une société démocratique.

- La **responsabilité** : c'est l'obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences.
- L'**union** : relation harmonieuse existant entre plusieurs personnes qui forment une communauté.
- La **discipline** : respect des règles de fonctionnement de la communauté ; c'est aussi le respect de l'ordre établi.
- Le **travail** : effort soutenu pour faire quelque chose en parlant de l'esprit (intellectuel) comme le corps (physique) afin d'obtenir un gain licite ; « le travail et après travail,

l'indépendance mon enfant ; n'être à la charge de personne. Telle doit être la devise de votre génération » (Bernard B. Dadié).

NB : Nous précisons que « Union-Discipline-Travail » est la devise de la Côte d'Ivoire. Tout citoyen ivoirien doit s'évertuer à vivre conformément à cette devise.

La citoyenneté donne accès à un ensemble de droits, tout en créant des devoirs, permettant de participer à la vie civique de la société ou d'une communauté politique. Pris dans ce contexte, il y a nécessité d'un apprentissage à la citoyenneté en vue d'une appropriation par l'individu de la capacité et de son engagement à participer à toutes les phases du processus de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des politiques publiques.

La **participation citoyenne** détermine l'état ou la qualité d'un citoyen, à participer pleinement à la vie de la cité et nécessite une éducation du citoyen.

L'éducation à la citoyenneté englobe :

- **L'éducation aux droits humains et à la paix** : tous les membres d'une société ont besoin de savoir leurs droits pour éviter certaines erreurs et comportements dus à l'ignorance afin d'aller à la paix.
- **L'apprentissage de la démocratie** : toute organisation a besoin de la participation de ses membres et cette participation est toujours négociée ; que cette participation soit visible ou non.
- **L'apprentissage de la coopération** : les relations stables entre individus sont regardées comme coopération conflictuelle, qui n'est donc pas exempte de tensions et d'orientations diverses.

Cette éducation doit générer une **culture citoyenne** marquée par :

- La **promotion et la pratique des droits humains et la culture de la paix** ;
- La **promotion et la pratique de la démocratie** : privée de démocratie, les Hommes ont tendance à mettre en doute les valeurs et les comportements qui leur ont été enseignés.
- La **mise en évidence du partage collectif des responsabilités** à tous les niveaux.

4 Citoyenneté et développement national

Un citoyen est une personne qui détient une part de la souveraineté politique ; c'est-à-dire qui doit contribuer à faire la loi, à déterminer les orientations de l'action publique et sociale de

l'Etat. Toute communauté humaine est appelée à se développer, à progresser et à prospérer pour réaliser son bien-être et son épanouissement. Il faut donc la détermination et l'engagement résolu de l'ensemble des citoyens qui forme le peuple.

La citoyenneté démocratique c'est le droit et le devoir pour tout citoyen de s'impliquer dans le débat public pour participer à la définition du bien commun. Le citoyen est donc celui qui exerce une vigilance critique à l'égard de tous les pouvoirs. Il respecte la loi parce qu'elle est le résultat d'une élaboration de toute la communauté.

La citoyenneté économique renvoie au rôle du citoyen et de la citoyenne dans le développement économique du pays en lien avec les devoirs civiques qui viennent en contrepartie des droits.

4.1 La citoyenneté implique des droits

- Droit à la santé ;
- Droits à l'éducation ;
- Droit à la protection ;
- Droit au logement ;
- Droit à l'information.

4.2 La citoyenneté implique des devoirs

- Respecter la constitution et les institutions de l'Etat ;
- Adopter une culture démocratique ;
- Cultiver la non-violence ;
- Développement une personnalité responsable ;
- Remplir ses obligations civiques.

4.3 Les choses à éviter pour un citoyen

Tout citoyen doit éviter certains comportements :

- Détruire, s'attaquer ou ignorer les symboles de l'Etat et les biens publics ;
- Jeter des ordures dans la rue ou sur la route ;
- Utiliser la violence pour se faire entendre ou pour régler ses différends avec les autres ;
- Mentir, voler, insulter les autres ;
- Ne pas voter ;
- Empêcher les autres de voter ;

- Détourner les deniers publics ;
- Dévoier les biens publics de leur usage original.

En somme, la prise en compte des principes et valeurs de la citoyenneté contribuent à la cohésion sociale et à la paix pour le développement harmonieux et durable de la Côte d'Ivoire.

5 La réconciliation

La réconciliation vise, entre personnes ou groupes de personnes, le rétablissement des rapports rompus du fait d'un conflit.

5.1 Quelques principes généraux de la réconciliation

La réconciliation est un processus global incluant des instruments clés, tels que la justice, la vérité, la cicatrice et réparation afin d'assurer la transition d'un passé divisé à un avenir commun.

- La réconciliation est un processus à long terme ;
- La réconciliation est un processus aux implications profondes ;
- La réconciliation est un processus très large.

5.2 Le processus de la réconciliation

5.2.1 Remplacer la peur par une coexistence non-violente

- Accompagner la reprise d'une communication rompue entre les individus, les groupes et les communautés. Les leaders politiques et communautaires, les ONG et les institutions religieuses doivent promouvoir une telle communication.
- Emmener les antagonistes à recourir au dialogue et non à la violence comme mode de résolution de leurs différends.

5.2.2 Etablir la confiance

Susciter le rapprochement, le brassage entre les parties antagonistes.

5.2.3 Vers l'empathie

L'empathie naît lorsque les victimes acceptent d'écouter ceux qui ont causé leurs souffrances et lorsque les agresseurs reconnaissent la souffrance de ceux qui ont souffert. Elle implique la vérité comme pré condition.

5.3 Les acteurs et leurs responsabilités dans la réconciliation

5.3.1 L'Etat

Les autorités conçoivent habituellement des programmes de réconciliation de type ascendant (Bottom up) ou descendant (top-down).

- L'approche ascendante se concentre sur les relations interpersonnelles entre les membres d'une communauté. La réconciliation et les initiatives au niveau local sont considérées comme la clé du succès.
- Une approche descendante donne la priorité aux actions au niveau national qui se diffusent pour créer les conditions (et incitations) voulues au niveau local.

5.3.2 La Communauté Internationale

Elle apporte une aide en soutenant les programmes de réconciliation et en assurant leur suivi, en prodiguant des conseils, en fournissant une expertise, des formations et des moyens matériels.

5.3.3 Les ONG et les organisations de la société civile

- Elles aiment et réactivent les mécanismes communautaires de gestion des conflits ;
- Elles prennent en charge les victimes dans le processus de réconciliation ;
- Elles luttent pour la reconnaissance et l'application des droits humains.

5.3.4 Les victimes

Les victimes sont au cœur du processus de réconciliation. Qui sont-elles ?

- Les victimes directes : il s'agit de ceux qui ont subi les effets directs de la violence.
- Les victimes indirectes sont liées aux victimes directes de telle sorte qu'elles souffrent aussi. Les victimes de première génération sont celles qui ont été affectées de leur vivant (victimes directes et indirectes). Toutefois, leurs enfants, la « deuxième génération », intériorisent aussi la douleur et le chagrin.

5.4 La mobilisation des victimes

Donner ou redonner, un pouvoir aux victimes est d'une importance vitale. Les associations de victimes interviennent pour le compte des victimes. Elles agissent en tant que groupes de pression, informent l'opinion publique, proposent une aide juridique et rétablissent la dignité et la confiance chez les victimes.

Elles peuvent néanmoins devenir un obstacle à certaines mesures de réconciliation telles que les amnisties conditionnelles ou la réintégration sociale des agresseurs. Les agresseurs ou bourreaux.

La compréhension du « comment » et du « pourquoi » des actions des agresseurs n'équivaut pas à leur exonération. Mais, elle est un préalable à toute action de réconciliation nationale. La diversité des charges, des motifs et des crimes exige de la part de la politique de réconciliation une diversité d'approches équivalentes.

5.4.1 Agresseurs « directs » et « indirects »

- Les agresseurs directs sont ceux qu'on peut accuser d'actes criminels spécifiques.
- Les agresseurs indirects, ont une culpabilité politique ou morale. Ils ont à répondre des avantages dont ils ont pu bénéficier par suite d'agression perpétrées par d'autres, de leur inaction alors qu'ils ont été témoins de violations, ou d'actes involontairement répréhensibles.

5.4.2 Les piliers de la justice internationale (un élément de la réconciliation)

- Le **droit de vérité** : aucune réconciliation n'est possible sans que les protagonistes aient fait la vérité. Un long travail de vérité est nécessaire pour relecture de l'histoire la plus objective possible.
- Le **droit à la justice** : il se centre sur le préjudice en essayant de le réparer et/ou de restaurer l'équilibre rompu entre les parties : la société, le délinquant et la victime. L'objectif sera alors la restauration du lien entre différentes parties impliquées afin de rétablir la paix dans la communauté.
- Le **droit à la réparation** : il consiste à proposer les moyens de toutes natures susceptibles de contribuer à guérir les traumatismes subis par les victimes. Exemples : recensement et indemnisation des victimes.
- Le **droit à la garantie de non répétition** : il s'agit de mettre en place des réformes institutionnelles pour protéger les témoins et les victimes ; les droits de l'homme ; renforcer la cohésion sociale, l'unité nationale et lutter contre les inégalités de toute nature.

5.4.3 La réconciliation comme facteur de développement

La réconciliation est un mécanisme de prévention du conflit. Elle empêche la résurgence du conflit en garantissant le futur par la dissuasion et la conciliation. La réconciliation est un mécanisme de transformation et de changement social.

CHAPITRE III : PRÉVENTION DES CONFLITS

1 Compréhension de la prévention des conflits

Prévenir c'est quoi ?

Prévenir, c'est anticiper, précéder, distancer.

A quel moment prévient-on ?

On peut prévenir :

- **En agissant par anticipation**
 - On peut prévenir quelque chose c'est-à-dire, prendre les dispositions pour faire de telle sorte que la chose n'arrive pas.
 - On peut prévenir quelqu'un de quelque chose, c'est-à-dire le mettre en garde pour que quelque chose de fâcheux ne lui arrive pas. Dans ce cas, on a déjà une expérience de la chose dont on prévient. On en connaît les conditions de manifestation et d'existence. Car, peut-on prévenir de quelque chose qui n'a jamais existé ?

- **En agissant pour atténuer l'aggravation de la situation**

La prévention d'un événement malheureux peut aussi consister à intervenir de telle sorte que cet événement qui a éclaté, ne se fasse avec violence.

1.1 La prévention des conflits

La prévention des conflits est l'ensemble des mesures adoptées dans le but d'éviter qu'un conflit éclate et escalade. L'action préventive dans un conflit consiste à comprendre la situation d'un conflit, c'est-à-dire avoir une bonne connaissance du terrain, des faits et des tendances à ce sujet et d'anticiper sur les événements.

La prévention des conflits est l'une des principales obligations énoncées dans la **Charte des Nations Unies de 1945**. L'article 1 du chapitre I de cette Charte dit en substance que les buts des Nations Unies sont de maintenir la paix et la sécurité internationale et à cette fin de prendre des mesures collectives efficaces en vue de prévenir et d'écarter les menaces à la paix et de réprimer tout acte d'agression ou autre rupture de la paix, et réaliser, par des moyens pacifiques, conformément aux principes de la justice et du droit international, l'ajustement ou

le règlement de différends ou de situations, de caractère international, susceptibles de mener à une rupture de la paix.

En outre, dans sa résolution n°1366, adoptée le 30 août 2001, le Conseil de Sécurité des Nations Unies s'engage à poursuivre l'objectif de la prévention des conflits armés au moyen de la diplomatie préventive.

La prévention du conflit peut être prise sous trois aspects à savoir : **la diplomatie préventive, l'action sur les situations pré conflictuelles et les actions sur les conflits naissants.**

1.2 La diplomatie préventive

Elle peut être définie comme **la mise en place de l'art de la négociation politique ayant pour objectif l'anticipation et/ou la gestion pacifique des conflits.**

C'est une démarche qui consiste à mener des actions à court terme, entreprises dans le but d'exercer une influence sur les acteurs potentiels d'un conflit à la « veille » de son déclenchement.

Elle a connu l'évolution suivante :

- En 1980, le Secrétaire Général de l'ONU, Javier Pérez de Cuellar, a enrichi la diplomatie préventive d'une nouvelle approche : il fallait désormais prévenir l'éclatement de conflits potentiels par l'instauration d'une surveillance par le Conseil de Sécurité des Nations « des zones à haut risque ».

- Dans les années 1990, l'ONU a encore approfondi cette approche. Selon elle, la diplomatie préventive a pour but d'« *apaiser les tensions avant qu'elles ne provoquent un conflit, ou, si un conflit a déjà éclaté, il s'agit d'agir rapidement afin de le circonscire et d'en éliminer les causes sous-jacentes* » (ONU : S/2411-A/47/227, 17 juin 1992). Suite à cette définition, l'ONU a mis l'accent sur les actions visant à prévenir des conflits à savoir **l'information, l'alerte, la gestion**, etc.

De nos jours, on peut appréhender la diplomatie préventive comme l'utilisation, avec le consentement des acteurs impliqués, d'un ensemble de procédés diplomatiques et opérationnels ayant comme objectif la gestion pacifique des conflits par trois étapes imbriquées entre elles :

- Détecter les signes d'un conflit dont l'éclatement est imminent ;

- Négocier la gestion pacifique des différends et des oppositions ;
- Stabiliser les rapports sociaux pour que la paix soit consolidée.

1.3 L'action sur les situations pré conflictuelles

Il s'agit notamment d'agir non pas sur les acteurs, mais plutôt sur les situations diagnostiquées comme pouvant entraîner des conflits. On peut concevoir ici que l'action à court terme sur les acteurs se différencie de l'action à long terme sur des situations.

1.4 Les actions sur les conflits naissants

Cette disposition est prévue dans le Chapitre VII de la Charte des Nations à son article 40. Les mesures prévues à cet article consistent « à empêcher la situation de s'aggraver ». La commission de l'Union Européenne s'inscrit aussi dans cette même veine. Par exemple, l'aide économique d'urgence ou les observateurs électoraux sont deux instruments classiques de l'Union Européenne, qui doivent être optimisés. Elle dispose également des instruments politiques et diplomatiques tels que le dialogue politique, les représentants spéciaux ou l'usage de sanction.

Dans ses recommandations, la commission propose que le dialogue soit davantage ciblé et flexible, que les représentants spéciaux soient considérés comme des médiateurs de plein droit et que les sanctions politiques soient utilisées aussi à titre préventif.

On retient que la notion de prévention des conflits est un ensemble de mesures et d'actions pour éviter le déclenchement, l'escalade d'un conflit et pérenniser l'équilibre social, politique et économique.

2 Mécanismes traditionnels de prévention des conflits

Dans les sociétés traditionnelles, il existe des instruments endogènes de prévention des conflits.

2.1.1 Le proverbe

Le proverbe est une formule langagière de portée générale contenant une morale, expression de la sagesse populaire ou une vérité d'expérience que l'on juge utile de rappeler. Il est une formule figée, une métaphore, qui exprime une vérité d'expérience ou une vérité de bon sens, un conseil.

2.1.2 Le conte

Le conte est un récit court (en prose ou en vers), un récit de faits qui pose un regard sur la réalité par le biais du merveilleux ou fantastique. Le conte est généralement destiné à distraire, à instruire en s'amusant.

Un conte est une histoire qui se transmet de bouche à oreille.

- Tout d'abord, le thème central met en valeur un problème ou un conflit au sein de la communauté.
- Le conte provoque chez les auditeurs de forts sentiments et impose des normes morales.

Le conte mobilise toutes les ressources de l'individu : « *de la pensée aux muscles* ». Le public s'engage dans le conte et la société y trouve son modèle de référence. Le thème secondaire joue un rôle de « thérapeutique préventive ».

2.1.3 Le totem

Le totem est un objet matériel auquel l'individu témoigne un certain respect, parce qu'il croit qu'entre sa propre personne et l'objet déterminé, il existe un lien qui gouverne sa vie.

Le totémisme forge une conscience collective et crée une communauté de personnes liées par le même totem et qui sont obligées de se porter assistance et de ne jamais porter atteinte de quelle que manière que ce soit à un membre de cette communauté.

2.1.4 Le masque

Le masque se définit comme un esprit qui ne meurt pas. Et personne ne connaît sa date d'existence dans la tradition. Cela sous-entend que le masque est immortel voire atemporel.

- Le masque a la capacité de s'incarner dans la matière. Il est le représentant de l'irréel et du réel.

- Le masque recouvre toutefois beaucoup d'interdits.

2.1.5 Des alliances interethniques à la parenté à plaisanterie

Une alliance interethnique est un pacte de non-agression et de solidarité signé entre deux peuples, quelques fois entre deux tribus, en présence d'autres, alliés, en vue de la pacification des relations entre eux pour une meilleure cohabitation.

Ce sont en fait les alliances interethniques qui se sont exaspérées en **parenté à plaisanterie**.

En effet, la parenté, ensemble de liens provenant soit de la consanguinité, soit d'un système de relations sociales, constitue le principal élément d'identification et de référence de l'individu dans la société.

Ainsi, les alliances à parenté sont des alliances contractées entre différentes familles de différents groupes ethniques, de différentes régions du pays ou au-delà des

Frontières grâce à un mariage, à un pacte de non-agression à la suite d'un conflit ; un ancêtre commun, etc.

Le groupe de parenté se circonscrit au cercle restreint des membres de la famille conjugale. Dans ces sociétés, les structures dans lesquelles s'exprime la parenté sont outre la famille conjugale, le lignage, le clan et la tribu.

Parce que définies comme des pactes qui unissent des peuples ou des lignages entre eux, ces alliances (interethniques ou à parenté ou à plaisanterie) appréhendées comme un moyen de régulation de relations non conflictuelle entre groupes alliés. De telles alliances existent aussi bien à l'intérieur des frontières nationales qu'au-delà de celles-ci.

Il y a deux types d'alliances :

- Sur le plan horizontal, les alliances interethniques et les alliances intra ethniques ;
- Sur le plan vertical, il y a les Sacrificielles et celles de bon voisinage (entraide et solidarité).
-

Les alliances interethniques	intra ethniques	
A. Les alliances Sacrificielles signées avec le sang	Peuple	Village/Famille
Abbey-Dida	Guébié	Gnagbodouwan-Ziki
Senoufo-malinké (koyaka)		

A. Les alliances d'entraide et de bon voisinage						
1.	Senoufo-Gouro	13.	Abouré-Kroumen		Malinké	Koné-Traoré
2.	Senoufo-Dan	14.	Bakoué-Wané			
3.	Gouro-Wè	15.	Agni-Baoulé			Bamba-Fofana
4.	Neyo-Kroumen	16.	Agni-Abron			
5.	Dan-Foulah	17.	Mwan-Senoufo (gbato)			
6.	Baoulé-Abron	18.	Malinké-Nigbi- Senoufo-Nafara			
7.	Gban-Ouan	19.	Gban-Mona			
8.	Krobou-Dida	20.	Lohôn-Komono			

- **Le contenu des alliances**

Il est interdit aux alliés de se verser mutuellement le sang ; on ne peut alors ni ôter la vie à son allié, ni porter atteinte à son intégrité physique, ni compromettre son honorabilité.

Les alliés ont l'obligation de s'assister mutuellement. Cette assistance mutuelle est multiforme. Ainsi, il existe entre ces alliés une sorte de dédramatisation ou théâtralisation lors des funérailles d'alliés, non seulement pour soulager la douleur de leur parenté à plaisanterie et leur rappeler que la mort fait partie de la vie, mais aussi pour conjurer le sort.

On n'est jamais étranger chez son allié, mais on ne peut pas non plus être membre de sa famille.

Les alliés ont un devoir d'ingérence ou de médiation dans les conflits opposant les membres de la communauté des alliés.

On retient que les alliances interethniques ou parenté à plaisanterie, issus des us et coutumes, sont un moyen de régulation des relations non conflictuelles entre groupes alliés.

3 Mécanismes modernes de prévention des conflits

3.1 L'alerte précoce

L'alerte précoce est « la collecte systématique et l'analyse d'information sur des régions en crise et dont la vocation est :

-d'anticiper le processus d'escalade dans l'intensité du conflit ;

- Développer des réponses stratégiques à ces crises ;
- De présenter des actions aux acteurs concernés afin de faciliter la prise de décision ».

Tous ces procédés font parler de « système d'alerte précoce », l'alerte précoce n'est qu'une étape.

3.1.1 L'objectif de l'alerte précoce

Prévenir l'escalade de la violence communautaire par la sensibilisation des acteurs sociaux à la prise de décisions stratégiques aux conflits.

3.1.2 La notion d'alerte précoce

La notion d'alerte précoce a fait récemment son apparition comme un outil d'aide à la prise de décision politique et de la prévention des conflits. Jusqu'alors, son usage était réservé à des secteurs bien particuliers tels que l'armée (prévention des attaques), les domaines sanitaires ou alimentaires, la prévention des désastres naturels (tremblement de terre, tsunami, etc.).

A partir des années 1990, face à l'ampleur des guerres au plan international et vu l'instabilité sociopolitique qui régnait à l'intérieur des Etats membres de l'ONU et leurs conséquences au plan humanitaire, des stratégies de prévention de ces conflits virent le jour.

L'alerte précoce est généralement perçue comme la première composante de la prévention des conflits gage d'une cohésion sociale durable.

Le but de l'alerte précoce est **la prévention de toute forme de conflit**. Cette définition tient compte du triptyque : la **temporalité de l'alerte précoce, ses destinataires et son organisation**.

3.1.3 La création d'un « comité d'alerte »

Il ne s'agit pas ici de composer un comité qui se charge spécialement de l'alerte précoce. Des comités déjà existant peuvent avoir ce mandat. En effet, dans certaines localités, il y a un foisonnement de comités mis en place dans le cadre de certains projets. Il s'agira de renforcer les capacités de ce comité afin de lui permettre de faire l'alerte.

3.1.4 La typologie de l'alerte précoce

- **Le modèle corrélatif** : il se concentre sur les **indicateurs** et les **causalités structurelles** du conflit et cherche à expliquer comment ceux-ci contribuent à l'émergence des conflits (analyse qualitative, veille permanente).
- **Le modèle séquentiel** : il privilégie **l'alerte de court-terme**, par **l'étude de la séquence** au sein de laquelle les événements déclencheurs des conflits sont apparus dans le passé (analyse quantitative, données relatives aux événements).
- **Le modèle conjoncturel** : il a pour but **d'identifier les moments** dans le cycle du conflit durant lesquels une intervention stratégique a les meilleures chances de déboucher sur un résultat.

3.1.5 Qui doit-on alerter ?

- Les autorités administratives (préfet, sous-préfet, chefs du village, forces de sécurité, etc.);
- Les élus locaux (députés, maires, présidents de conseils régionaux);
- Les leaders d'opinions (plan local);
- Les responsables de communautés;
- Les organisations humanitaires;
- Les victimes potentielles;
- Les agresseurs potentiels.

3.1.6 Comment faire une alerte précoce ?

Les processus de la mise en œuvre d'une alerte précoce consiste à :

- Collecter des informations (réseautage);
- Analyser les informations;
- Prendre des dispositions pour anticiper le conflit.

3.1.7 La collecte des informations

La collecte ou la recherche des informations suppose que l'on doit faire une veille permanente au sein de la communauté ou de la localité en vue de répertorier les faits ou événements susceptibles de déclencher des conflits. Il existe plusieurs manières de recueillir des informations en rapport avec les conflits. Cependant, nous pouvons nous limiter aux techniques suivantes :

- Le meneur de l'alerte précoce doit pouvoir **collecter les informations à partir de ses propres observations**. Pour cela, il devra être attentif aux événements qui se déroulent dans son environnement immédiat.
- Pour faciliter l'acquisition d'une information diversifiée, il est nécessaire de **développer des relations** avec des acteurs locaux tels que les administratives, les chefs de villages, les responsables communautaires, les guides religieux, les journalistes, les villageois, certains citoyens ordinaires, les fonctionnaires, les ONG, etc.
- Pour avoir une bonne base de données sur la situation générale, il est impératif **d'établir de manière périodique des rapports d'alerte**. Ceci permettra aux membres du comité d'avoir une vue d'ensemble sur la situation générale de la communauté ou de la localité et d'aboutir sur des analyses pertinentes.

3.1.8 L'analyse des informations

L'analyse des informations du terrain est une étape très importante dans le processus d'alerte précoce. Il s'agit dans le cadre des activités du comité de mener une réflexion approfondie sur les situations de conflit dans l'objectif de comprendre la nature, les causes, les conséquences et surtout savoir s'il existe un risque de conflit communautaire généralisé. Pour être plus efficace dans cette tâche, le comité devra se doter d'outils d'analyse qui peuvent se présenter sous diverses formes telles que les tableaux (**avec des indicateurs de suivi, les fiches d'observation, les grilles d'analyse**, etc.)

3.1.9 La diffusion de l'information et la prise de dispositions préventives

Cette étape vise plusieurs résultats dont l'objectif principal est de trouver des solutions au conflit pour empêcher qu'il n'escalade. S'il est prouvé que le passage à l'acte violent est imminent et qu'une réponse rapide peut encore faire la différence, la procédure d'alerte précoce entre alors dans sa troisième phase.

Un signal est transmis aux autorités administratives, aux chefs de villages, aux responsables communautaires, aux décideurs politiques, etc. qui doivent prendre la décision requise pour s'assurer de la prévention de la violence. Cette option n'empêche pas toute fois que le comité fasse des propositions de solutions aux acteurs ci-dessus cités, dans la mesure où il est celui-là qui est le plus au fait de la situation sur le terrain.

La transmission des informations sur la situation conflictuelle peut se faire de diverses façons entre autres :

- Par un simple rapport ou une lettre d'information ;
- Un bulletin d'alerte présentant d'une manière détaillée les résultats de la collecte et de l'analyse des données du terrain.

Ces instruments de communication permettant de mesurer le niveau de la conflictualité dans une localité bien donnée, doivent être renseignés fidèlement et précisément sur les événements en cours, avec à l'appui de données (quantitatives, qualitatives), des références de sorte à emmener les acteurs cibles à l'action.

3.2 Le cadre permanent de dialogue

Ce que n'est pas le cadre permanent de dialogue

Il n'est pas :

- Une institution d'arbitrage des conflits comme la chefferie ;
- Un tribunal pour juger ou condamner les protagonistes dans un conflit ;
- Un parti politique, ni un syndicat, ni une association de gestion d'un projet ;
- Un contre-pouvoir à la chefferie ou à l'autorité administrative et ne les remplace pas ;
- Fait pour alarmer, faire peur aux populations en répondant des rumeurs ;
- Un club d'amis, une association ethnique, religieuse.

Ce qu'est le cadre permanent de dialogue

Le cadre permanent du dialogue est un organe de veille et de dialogue permanent dont l'objectif est de créer un cadre d'échange en vue de renforcer la cohésion sociale. Son rôle consiste généralement à faire en sorte que le dialogue soit maintenu entre des groupes, communautés ou personnes opposées dans un conflit.

Le **dialogue** est une discussion entre personnes, entre partenaires ou adversaires politiques, idéologiques, sociaux, économiques, en vue d'aboutir à un accord. C'est également une conversation entre deux ou plusieurs personnes sur un sujet défini.

Le **dialogue démocratique** est perçu comme une discussion franche et sincère de tous les acteurs d'une société dans le but de créer un climat social paisible où les populations vivent en harmonie. Il s'agit de donner la parole à toutes les couches de la société afin que ces dernières s'expriment librement sans crainte de représailles sur des questions qui les divisent tels que le foncier, la rareté des terres, la pauvreté, etc.

3.3 Le jumelage

Le jumelage est l'acte par lequel une collectivité territoriale décide de coopérer avec une autre en vue d'un idéal, notamment dans le domaine économique, culturel, social, etc. il peut s'opérer entre les collectivités territoriales ivoiriennes, mais aussi entre collectivités territoriales ivoiriennes et collectivités territoriales d'autres pays.

3.3.1 Jumelage, instrument de cohésion sociale

En Côte d'Ivoire, le jumelage est régi par le Décret n°84-17 du 11 janvier 1984, fixant les règles relatives au jumelage entre les communes de Côte d'Ivoire ou entre celles-ci ou la ville d'Abidjan et d'autres communes ou villes étrangères.

Le jumelage peut donc se faire en interne, entre entités ivoiriennes ou être orienté vers l'extérieur entre entités ivoiriennes et entités étrangères.

Dans le premier cas, le jumelage apparaît comme un outil de cohésion interne.

Dans le second cas, il favorise la cohésion transfrontalière.

3.3.2 Jumelage, outil de cohésion interne

A ce niveau, il faut faire la distinction entre le jumelage tel que prévu par le Décret n°84-17 du 11 janvier 1984 qui se pratique entre collectivités territoriales et celui qui peut intervenir entre communautés villageoises ivoiriennes. Cette dernière forme de jumelage n'est pas prévue par aucun texte. Cependant, aucun texte ne l'interdit.

3.3.3 Jumelage entre collectivités territoriales ivoiriennes

Les communes, régions et districts de Côte d'Ivoire peuvent se jumeler dans l'optique d'établir une coopération dans divers domaines. Et quel que soit le domaine de coopération choisi, le

jumelage entraîne inéluctablement un rapprochement entre d'une part les autorités des collectivités concernées et entre d'autre part les populations de ces collectivités.

L'acte de jumelage crée ainsi une alliance entre ces autorités, de même qu'entre ces populations.

Les activités culturelles et économiques initiées dans le cadre de ce jumelage permettent aux autorités et populations concernées de se fréquenter, de se connaître, d'agir de concert et même de se brasser.

Autre exemple de rapprochement et de réconciliation par le jumelage, c'est lorsqu'en 1984, le Président Felix HOUPHOUET BOIGNY a décidé de faire un jumelage entre Gagnoa et Yamoussoukro pour briser la méfiance due à la politique qui perdurait entre ressortissants de ces deux localités. Ainsi, les populations de Gagnoa ont été massivement convoyées à Yamoussoukro où le peuple baoulé s'est à son tour rassemblé dans toute sa densité humaine civilisationnelle dans les règles bien convenues. Une grande fête fut organisée à l'occasion (source journal Boigny express du 8 mars 2013).

3.3.4 Jumelage entre communautés villageoises

Ce type de jumelage n'est pas prévu par un texte, mais il n'est pas pour autant interdit. Il est donc informel. Il a le mérite de rapprocher de rapprocher directement des populations villageoises de régions éloignées. Ces populations peuvent ainsi partager leurs valeurs, se côtoyer et fraterniser.

3.3.5 Jumelage, outil de cohésion transfrontalière

La guerre qu'a connue la Côte d'Ivoire a débordé les frontières ivoiriennes. Les ressortissants de pays frontaliers ont souvent été accusés à tort ou à raison de participer activement aux combats en soutenant un camp contre l'autre. Cet état de fait a suscité des ressentiments chez certains ivoiriens à l'égard des populations étrangères frontalières de la Côte d'Ivoire.

L'exemple le plus connu est celui de ressortissants libériens qui auraient pris une part active dans les combats pour la conquête ou la libération de l'ouest.

Conscient de cette réalité et soucieux d'éviter que cela ne se reproduise à l'avenir, l'Etat de Côte d'Ivoire a initié depuis 2013 à Zwedru, localité libérienne, un conclave entre autorités des deux pays. L'objectif de paix et de cohésion transfrontalière recherchée à travers cette

rencontre au sommet peut être atteint par la multiplication des jumelages entre collectivités ivoiriennes et libériennes installées le long de la frontière commune. Il va de même pour les populations ivoiriennes et étrangères riveraines des frontières nord et est.

Le jumelage permettra aux autorités et populations concernées de coopérer sur le plan culturel et économique. Il rapprochera les chefs des différentes communautés, lesquels s'impliqueront dans la prévention ou la résolution des conflits.

Qu'il se fasse en interne ou qu'il soit orienté vers l'extérieur, le jumelage obéit à des conditions.

3.3.6 Conditions du jumelage

○ Conditions liées au comité de jumelage

Aux termes du deuxième alinéa de l'article 2 du Décret n°84-17 du 11 janvier 1984 « *aucun jumelage ne peut être décidé sans l'avis favorable du comité de jumelage* ».

La composition du comité de jumelage diffère selon la nature du jumelage.

En effet, en cas de jumelage d'une commune de Côte d'Ivoire avec une commune ou une ville étrangère le comité de jumelage est composé :

- Du ministre de l'intérieur ou son représentant ;
- Du ministre de l'économie et des finances ou son représentant ;
- du ministre des affaires étrangères ou son représentant ;
- Du maire et de deux adjoints de la commune intéressée.

En cas de jumelage entre deux communes de Côte d'Ivoire le comité est composé :

- Du ministre de l'intérieur ou son représentant, président ;
 - Du ministre de l'économie et des finances ou représentant ;
 - Du maire de chacune des deux communes.
- Conditions liées à la procédure

La procédure diffère également selon la nature du jumelage.

- ✓ **Lorsqu'une collectivité ivoirienne prend l'initiative d'une demande de jumelage avec une autre de Côte d'Ivoire**

Le conseil de cette collectivité doit examiner au préalable la demande pour avis. Il lui est soumis à cet effet un dossier de proposition de jumelage établi par le maire.

Lorsque l'avis du conseil est favorable, le 1^{er} responsable de la collectivité transmet la demande de jumelage et le dossier (dossier constitué conformément à l'article 7 du décret 84-17) au responsable de l'autre localité avec laquelle le jumelage est envisagé.

Celui-ci complète le dossier conformément aux dispositions du même article 7 et le soumet pour avis au conseil.

En cas d'avis favorable, il transmet la demande comportant la délibération des deux conseils intéressés et le dossier complet au ministre de l'intérieur qui réunit le comité de jumelage.

En cas d'avis favorable du comité de jumelage, les maires ou présidents de conseils régionaux ivoiriens intéressés réunissent à nouveau chacun leurs conseils qui sont appelés à prendre la décision de jumelage.

Lorsque la décision des conseils est positive, les responsables des collectivités ivoiriennes parties au jumelage prennent toutes mesures utiles en vue de la réalisation effective du jumelage, dans les limites et conditions fixées par les délibérations prises sur avis conforme du comité de jumelage.

L'article 7ci-dessus mentionné requiert que le dossier de demande de jumelage soit composé comme suit :

- l'identification complète de la collectivité qui a pris l'initiative de la demande de jumelage ;
- L'identification complète de la localité avec laquelle le jumelage est envisagé ;
- Les objectifs poursuivis ;
- Les activités prévues ;
- Les avantages susceptibles d'être retirés du jumelage par les parties ;
- Pour chacune des collectivités de Côte d'Ivoire intéressées, les coûts de l'opération de jumelage au titre de l'exercice budgétaire en cours et les moyens envisagés pour y faire face ainsi que les coûts prévisibles au titre des trois exercices budgétaires ultérieurs ;
- Toutes autres informations jugées utiles, notamment l'indication des démarches déjà entreprises et des personnes qui les ont effectuées.
- **Lorsqu'une collectivité ivoirienne prend l'initiative d'une demande de jumelage avec une collectivité étrangère ou vice versa**

Le responsable de la collectivité ivoirienne soumet le dossier de jumelage à l'approbation de son conseil.

En cas d'avis favorable du conseil, la partie ivoirienne transmet la demande de jumelage et le dossier au ministre de l'intérieur qui réunit le comité de jumelage.

En cas d'avis favorable du comité de jumelage, la partie ivoirienne réunit à nouveau le conseil qui est appelé à prendre la décision de jumelage. Celle-ci est communiquée au ministre de l'intérieur.

Lorsque la décision du conseil est positive, l'autorité décentralisée ivoirienne prend toutes mesures utiles en vue de la réalisation effective du jumelage, dans les limites et conditions fixées par la délibération du conseil prise sur avis conforme du comité de jumelage.

Lorsque la décision du conseil est négative ou lorsque l'avis du comité de jumelage n'a pas été favorable, cette autorité en informe le représentant de la commune ou de la ville étrangère qui avait été à l'origine de la demande de jumelage.

On retient que l'alerte précoce, le cadre permanent de dialogue et le jumelage sont des moyens modernes mis en œuvre en vue de la prévention des conflits.

CHAPITRE IV : GESTION PACIFIQUE DES CONFLITS

1 Généralités sur le conflit

Définition

Selon le petit Dictionnaire, le conflit se définit comme un antagonisme, une opposition de sentiments, d'opinions entre des personnes ou des groupes.

Véronique Guérin définit le conflit comme « *le résultat* » de *l'interférence entre forces opposées. Qu'il s'agisse de divergences de besoins, d'intérêts ou de valeurs* » « (Véronique Guérin « A quoi sert l'autorité ? », Lyon, 2001, p.208).

Pour Fisher et al. « *Le conflit est une relation entre deux ou plusieurs parties qui ont ou qui croient avoir des objectifs incompatibles* » (Fisher, in « Cheminer avec le conflit », MED, 2002, p.4)

Le conflit est-il bon ou mauvais ? Telle n'est pas vraiment la question ? Seule la solution ou la manière, dont on gère le conflit, est bonne ou mauvaise.

La langue chinoise souligne l'ambivalence du mot conflit. Les caractères calligraphiés signifient à la fois « danger » et « opportunité ».

2 Dimensions ou enjeux du conflit

A priori le conflit est négatif, mais il a des aspects positifs :

2.1 Sens négatif du conflit

Une vision traditionnelle donne au mot conflit une connotation négative. La plupart des gens ont une perception globalement négative du conflit.

Le conflit est généralement associé à des mots comme la guerre, la destruction, la haine, la mort, les frustrations, la colère, les blessures, la famine. Il est vu comme : destruction, dangereux, source de démotivation (climat de suspicion, de méfiance).

Il provoque des troubles psychologiques (insomnies, cauchemars, de pression, etc.).

De fait, un conflit est destructeur lorsqu'il escalade en violence. Il peut créer une rupture de la communication et de la relation sociale. Il peut générer des émotions comme la colère, la tristesse, la déception, la frustration. On distingue plusieurs types de violences :

- ✓ **Violence entre personnes** : comportement de domination ou asservissement employant la force physique (coup, viol, torture, etc.), verbale et psychologique (injures, injonctions paradoxales, harcèlement, privation de droits ou liberté, abus de position dominante, etc.). Ces comportements peuvent être conscients ou inconscients.
- ✓ **Violence d'Etat** : les Etats pratiquent discrètement ou revendiquent selon la définition célèbre de Max WEBER (le Savant et le Politique), un « monopole de la violence légitime » pour exécuter les décisions de justice, assurer l'ordre public ou en cas de guerre ou de risque de guerre. Cette violence selon Weber, peut dégénérer en terrorisme d'Etat ou d'autres formes de violence plus extrêmes tel que le génocide.
- ✓ **Violence criminelle** : cette violence conduit à la mort volontaire d'un individu ou d'un groupe de personnes. Ce crime peut avoir des causes sociales, économiques, politiques ou psychologiques. Selon certains auteurs, la violence criminelle est l'envers d'une violence étatique ou symbolique.
- ✓ **Violence politique** : cette violence regroupe tous les actes violents que les auteurs légitiment au nom d'un objectif politique (révolution, résistance à l'oppression, droit à l'insurrection, tyrannie, etc.).
- ✓ **Violence symbolique** : elle désigne plusieurs sortes de violences verbales, (c'est éventuellement la première étape avant le passage à l'acte) ; invisible, institutionnelle. C'est aussi la violence structurelle face à laquelle les individus semblent impuissants.
- ✓ **Violence économique** : en droit civil, la violence économique est une hypothèse récente de vice du consentement, justifiant l'annulation de contractes dont la conclusion reposerait sur ce vice. Elle est admise dans certaines limites par les tribunaux.

Toutefois, la violence économique se manifeste lorsqu'un individu défend ou oblige l'autre personne à travailler. Il peut lui imposer des entraves sur ses plans de carrière. Il se donne le pouvoir d'accorder ou non des sommes.

- ✓ **La cyber-violence** : elle consiste à utiliser les technologies de communication électronique pour se livrer volontairement à des actes répétés ou largement diffusés, de cruautés et de violences psychologiques envers les autres.

Nous rappelons que tous les conflits ne sont pas violents. La violence est souvent l'extériorisation ou la manifestation d'un conflit latent longtemps étouffé. Quelle que soit sa manifestation, violente ou non, l'essentiel est de le gérer de façon pacifique et non.

Toutefois, nous notons que le conflit n'est pas seulement négatif. Il a des aspects positifs qui méritent d'être mis en exergue.

2.2 Sens positif du conflit

Le conflit est naturel et nécessaire, voire indispensable pour le développement personnel et la transformation sociale :

- **Le conflit est naturel**

Une vision interactionniste voit plutôt le conflit comme un phénomène naturel et parfois indispensable.

Le conflit fait partie de la vie, c'est-à-dire qu'il est inhérent à toute relation sociale.

La relation sociale se caractérise par l'interdépendance, l'interaction car on ne vit pas seul, on est en interaction avec les autres. Dans cette interaction, nous faisons l'expérience de l'altérité/l'expérience de l'autre : *«le conflit est l'expression de l'exigence de respect que les hommes se doivent les uns aux autres, et qui n'est pas si honorée entre eux, dans quelque structure sociale que ce soit la famille, le village, le clan, l'entreprise, etc. Ce qui est en cause dans le conflit n'est rien d'autre que la reconnaissance de soi et de chacun par l'autre, comme la reconnaissance de l'autre par moi et par chacun »* (Denis MAUGENEST, Gouverner la violence, Abidjan, CERAP, 2005, p.17)

- **Le conflit est nécessaire voire indispensable pour le développement personnel et la transformation sociale**

Le conflit est en effet, peut être destructeur ou **constructeur**, en fonction de la solution apportée. S'il dérape vers la dégradation des relations ou la violence, il sera effectivement

vécu douloureusement et négativement. Si, au contraire, il est assumé et géré conjointement par les parties concernées, il devient facteur de croissance et moteur de développement (l'image du feu qui détruit ou qui a des bienfaits).

- Le conflit peut être le **signal d'alarme** d'un dysfonctionnement.
- Le conflit peut être un **moteur de changement social**. Le changement social est la transformation durable de l'ensemble ou d'une partie du système social dans son organisation, dans sa structure et dans ses modèles culturels. Le changement social est caractérisé par les transformations sociales importantes de la société (les congés payés en 1936 par exemple suite à des grèves).
- **Le conflit est créateur** : il pousse les acteurs à inventer de nouvelles formes sociales. Le conflit social a une action dynamique sur l'organisation sociale qui l'oblige à évoluer.
- Le conflit a une fonction **d'intégration des acteurs sociaux** car il se déroule au nom d'objectifs communs.
- Le conflit peut conduire à une **valorisation de soi** ou de **l'autre**.
- Le conflit peut conduire à **une meilleure compréhension mutuelle**.
- Le conflit peut conduire à **plus de justice et de respect dans les relations sociales**.

Important : ce n'est pas le conflit en tant que tel qui pose problème, mais c'est la manière dont il est abordé et traité.

2.3 Attitudes face au conflit

Face à une situation conflictuelle, l'on adopte **diverses attitudes** qui peuvent constituer des **stratégies** pour la gestion du conflit. Mais, il importe de noter qu'il y a toujours une logique qui sous-tend chacune des attitudes avec des résultats particuliers à chacune d'elles. Cinq (05) grands groupes ont été identifiés :

2.3.1 Compétition / domination / imposition

On tente d'imposer son point de vue, sans tenir compte de l'autre. On use de son pouvoir ou de son autorité pour imposer sa solution. Obtenir ce que je veux, faire valoir mes objectifs, mes buts, voilà ce qui prévaut. Peu importe que pour y parvenir, je passe par-dessus les autres.

La logique : ce qui importe c'est le **résultat**. Face à une attitude de domination, l'adversaire peut entrer aussi dans une logique de compétition et chercher aussi à s'imposer. Et là, c'est finalement le plus fort qui finit par gagner.

Résultat : l'un perd et l'autre gagne.

2.3.2 Soumission/accommodement :

Pour ne pas affronter l'autre, je renonce à faire valoir mes objectifs, je ne les formule pas.

Logique : ce qui importe, c'est de **préserver la relation** avec l'autre. Nous confondons souvent respect et bonne éducation avec le fait de ne pas faire valoir nos droits pour ne pas provoquer des tensions ou de malaise. Nous subissons. Même lorsque la personne estime qu'elle a raison, elle se soumet à la décision ou à la solution de l'autre dans l'objectif de préserver la relation.

Résultat : le soumis perd et l'autre gagne.

2.3.3 Evitement / fuite

De manière général, l'être humain n'aime pas les conflits : ils font peur, ils inquiètent, ils menacent un certain ordre, une routine connue, sinon confortable. Il fera tout pour les éviter, les contourner, le tenir à distance. L'attitude de l'évitement ou de la fuite consiste à fuir le conflit ou à le contourner ou éviter la personne avec qui on est en conflit.

Logique : le conflit prendra fin par lui-même ou on garde le statu quo pour le faire ressurgir au moment voulu.

Résultat : pas de solution ; tout le monde perd.

2.3.4 Compromis/consensus :

On décide de céder sur certains points ou de fléchir sur une certaine position. On discute, on marchand, chaque partie fait des concessions, on arrive à mi-chemin. On convient d'une solution où chacun sauve l'essentiel.

Logique : on garde à l'esprit que l'on doit tirer un certain avantage de la situation de conflit. Toutefois, il ne faut pas détruire les relations avec l'autre.

Résultat : chacun est gagnant un peu et perdant un peu.

2.3.5 Collaboration/coopération

Dans l'approche de collaboration, les pistes de solution émergent de l'interaction entre les parties grâce à la créativité. Cette approche intègre les préoccupations, les attentes et les visions des deux parties. Elle demande beaucoup de temps, d'énergie, d'ingéniosité, d'empathie et de persévérance. Pour résoudre un conflit selon cette approche, il faut être capable de dialoguer.

Logique : on reste ensemble tout en travaillant à la résolution du différend.

Résultat : tout le monde gagne.

Il y a deux éléments à prendre en compte dans le choix des attitudes et des stratégies face au conflit.

Le premier est d'atteindre nos objectifs personnels. Nous sommes en conflit, car notre objectif se heurte à celui d'une autre personne. Notre objectif peut être extrêmement important pour nous tout comme il peut l'être faiblement.

Le second est de **conserver de bonnes relations avec la personne impliquée dans le conflit**. Cette relation peut aussi bien être très importante pour nous qu'insignifiante.

Notre comportement dans un conflit dépend de l'importance que nous attribuons à nos objectifs personnels et à notre relation avec les autres.

NB : Toutefois, dans notre approche, nous privilégions les attitudes consensuelles et coopératives (compromis/consensus et coopération/collaboration) qui visent à satisfaire les intérêts et besoins des parties en conflits.

La négociation et la médiation sont justement deux méthodes de gestion non-violente du conflit qui privilégient le consensus et la collaboration.

2.4 Etapes du conflit/escalade du conflit

Le conflit se développe de deux étapes :

2.4.1 Etape 1 : Augmentation en intensité de la violence

Dans le cas présent, c'est la même situation qui prend de l'ampleur sans l'intrusion d'acteur extérieur :

- Le **pré-conflit/phase de tension** : période où il y a incompatibilité d'objectifs entre deux ou plusieurs parties. Le conflit est caché.
- La **phase de violence verbale** : les positions se polarisent. On s'attaque verbalement (insulte mutuelle, menace, etc.). Cela amène à la confusion entre le problème et la personne.
- La **confrontation/violence physique ou psychologique** : le conflit est ouvert. Les relations entre les parties sont tendues. Les parties cherchent des alliés en prévision du développement du conflit.

- **La crise** : la tension ou la violence est la plus intense. Période de guerre. Toute communication.
- **L'issue** : une partie l'emporte et l'autre perd. Une partie peut faire appel à un cessez-le feu. Une partie reconnaît sa défaite. Phase de négociation possible avec ou sans l'aide d'un médiateur. La tension baisse.
- **L'après conflit** : la situation est résolue. Fin de la confrontation. Baisse de la tension. Relations normales. Mais si les questions et les problèmes ne sont pas traités efficacement, possibilité de retourner à la phase de pré-conflit.

2.4.2 **Etape 2 : la prolifération du conflit**

Le conflit ne s'intensifie pas simplement en intensité de violence. Il peut s'intensifier également par sa prolifération :

- **Par extériorisation du conflit intérieur** : le conflit intra-personnel ou intérieur se transmet à d'autres personnes. Le tiraillement intérieur qui se manifeste par un malaise intérieur, une frustration personnelle ou par la mauvaise humeur se répercute sur une autre personne.
- **Par alliance** : d'autres personnes auparavant neutres s'impliquent dans le conflit. Ils prennent position en faveur de l'une ou l'autre partie en conflit. Le conflit gagne en intensité et en complexité.
- **Par contagion** : le malaise, la frustration, la colère suite à un conflit avec quelqu'un se transmet à d'autres personnes.

2.5 **Analyse du conflit**

2.5.1 **Qu'est-ce que l'analyse du conflit ?**

L'analyse du conflit est une technique de recueil d'informations, qui permet à celui qui veut traiter un conflit d'avoir les moyens de cerner si possible la question ou du moins d'en avoir une connaissance plus approfondie. Elle est également un processus pratique d'examen, d'appréhension et de compréhension de la réalité du conflit selon des angles de vue divers, qui permet de développer des stratégies et de planifier des actions en vue de la résolution du conflit.

2.5.2 **Ce que vise l'analyse d'un conflit**

Elle est utile pour :

-clarifier et hiérarchiser les divers problèmes à traiter ;

- Identifier les effets d'un conflit ;
- Identifier les causes profondes et les facteurs contribuant au conflit afin de définir des réponses appropriées ;
- Identifier les motivations et les incitations des parties prenantes, grâce à une bonne compréhension de leurs intérêts, de leurs besoins et de leurs points de vue sur le conflit.

2.5.3 Niveau d'analyse du conflit

L'analyse du conflit se fait à trois niveaux :

- Primaire : analyse des parties en conflit ;
- Secondaire : analyse des causes (profondes et immédiates)
- Tertiaire : analyse des positions, intérêts et besoins.

Au niveau primaire : analyse des parties en conflit

Qui sont les parties en conflit ? Qui sont les premiers acteurs ? Qui sont les acteurs secondaires ? Y a-t-il des acteurs cachés ? Des appuis locaux, nationaux, internationaux ? Etc.

Au niveau secondaire : analyse des causes

Les causes des conflits peuvent être abordées à divers niveaux : des déclencheurs, des causes immédiates et des causes lointaines.

2.5.4 Les déclencheurs de conflits

Le déclencheur du conflit est ce qui a entraîné le conflit. C'est le moyen par lequel le conflit s'est rendu visible et a produit des effets constatables. Le conflit peut être déclenché pour les raisons suivantes :

- **Le non-respect des contrats et des engagements pris**

Le contrat est un accord de volonté par lequel des parties s'engagent, s'obligent à respecter certaines choses. Le non-respect d'un contrat ou d'un engagement par l'acteur A est susceptible de déclencher une réaction conflictuelle chez l'acteur B. B peut entrer en conflit avec A s'il a le sentiment que celui-ci n'a pas respecté ses engagements vis-à-vis de lui.

- **Le non-respect des règles sociales**

Lorsqu'on parle de règles sociales, il importe de bien distinguer deux dimensions : le volet formel et le volet informel. Dans le premier volet, on retrouve les conventions, les règlements qu'ils soient municipales ou qu'ils régissent certains établissements ou des organisations telles que les écoles, les hôpitaux, les clubs de football, les associations, etc.

Les règles sociales ne sont pas que formelles. Il y a aussi des règles informelles lesquelles sont peut-être, à plus d'un égard, aussi importantes sinon davantage que les précédentes. Elles sont souvent du domaine du non-dit. A titre d'exemple, on peut nommer les règles du savoir-vivre (de la bienséance). Elles se présentent comme un ensemble intégré ayant leur logique et leur raison d'être.

- **La violation de l'espace de l'autre**

Un acteur B peut adopter une réaction conflictuelle s'il a le sentiment que son espace est violé par un acteur A. Il s'agit d'espace au sens propre (parcelle de terre, parking, chambre, etc.) et au sens figuré (rôles, compétences, responsabilité, pouvoir, droits acquis, etc.)

- **Le traitement inégalitaire**

Il est d'usage de distinguer deux types d'inégalités : les inégalités verticales et les inégalités horizontales.

L'inégalité verticale : prenons par exemple la relation entre un travailleur et son employeur. L'employeur peut prendre des décisions que le travailleur ne peut prendre. Cette forme d'inégalité découle du déséquilibre du rapport de force existant entre les parties. Généralement, cette forme d'inégalité n'est pas source de conflit.

L'inégalité horizontale : par exemple des travailleurs d'une même entreprise, ayant les mêmes compétences, assument des responsabilités similaires, mais traités différemment au niveau salarial. Cette forme d'inégalité provoque généralement des réactions conflictuelles.

- **L'imposition/ la domination**

La domination ou l'imposition, peut être acceptée ou tolérée lorsqu'elle est encadrée par les règles sociales (hiérarchie, autorité). Un acteur A peut avoir une réaction conflictuelle vis-à-vis d'un acteur B lorsqu'il a le sentiment que ce dernier veut lui imposer son point de vue, ses idées, sa solution, sans tenir compte de lui.

- **La négation des valeurs ou de l'identité de l'autre**

Chacun appartient à plusieurs groupes sociaux (famille, école, religion, etc.). Et c'est par cette identification à plusieurs modèles que l'individu se construit une personnalité indépendante et originale, distincte de toutes ces identités. Tous les actes et paroles visant à nier l'autre dans sa différence, dans son identité et dans ses valeurs sont susceptibles de déclencher un conflit.

- **La négation des intérêts et besoins de l'autre**

Un acteur A peut avoir une réaction conflictuelle vis-à-vis d'un acteur B lorsqu'il a le sentiment que ce dernier agit contre ses intérêts réels ou potentiels (pécuniaires par exemple) ou contre ses besoins légitimes (sécurité, repos, nourriture, etc.)

- **Le manque de communication/ou refus de communication**

La communication est vitale pour les individus, tant pour leur existence, que pour leur évolution. Un acteur B peut adopter une attitude conflictuelle vis-à-vis d'un acteur A lorsqu'il a le sentiment que ce dernier ne communique pas avec lui, notamment pour des questions qui le concernent.

- **La violence verbale**

La manière et la façon dont nous nous exprimons, causent des conflits : nos paroles sont violentes et agressives. Par nos paroles nous jugeons l'autre, nous le critiquons, nous le culpabilisons. Le vis-à-vis se sent heurté et vexé. Il se révolte. Le conflit escalade.

2.5.5 Les causes immédiates

Ce sont les conditions qui ont milité et favorisé de manière directe au déclenchement du conflit. Par exemple, une maison prend feu. On se rend compte après quelques questions qu'une bouteille de gaz est restée ouverte. Le déclencheur ici est la buchette d'allumette qui a été craquée. La cause immédiate est le gaz qui a été diffusé dans la salle.

2.5.6 Les causes lointaines

Les causes lointaines sont des causes cachées, parfois infuses et diffuses. Leur découverte demande un travail de fouille que l'on met dans le terme d'analyse du conflit.

Au niveau tertiaire : analyse des positions, intérêts et besoins

Il est dit en matière de gestion des conflits que les positions sont mues par des intérêts. Ainsi derrière les positions des protagonistes se cachent des intérêts qu'il faut pouvoir identifier. Toutefois, il y a des besoins réels qui alimentent ces intérêts. On peut discuter et transiger sur

les intérêts, mais pas sur les besoins. Ces derniers doivent être satisfaits. Il faut pouvoir les connaître afin de les satisfaire soit partiellement soit totalement.

2.5.7 Outils d'analyse

Il y a divers outils pour faire l'analyse du conflit. Nous verrons quelques-uns comme entre autres : le profil historique, l'arbre à conflit, l'oignon, les sources du pouvoir.

- **Le profil historique**

Le profil historique permet de faire non seulement une analyse spatiale et temporelle d'un conflit mais aussi d'en déterminer les acteurs, leurs rôles respectifs et l'incidence sur l'évolution de la situation.

Ce tableau permet de faire une lecture de la progression de ce conflit, de fait fanal à une violence.

- **L'arbre du conflit**

A l'instar de l'arbre à problèmes pour **analyser globalement les problèmes de développement**, l'arbre du conflit permet d'analyser les causes profondes d'un conflit. Il est utilisé dans la phase diagnostique d'un conflit pour s'assurer que les causes profondes sont bien définies. Cette analyse permet de prendre des mesures idoines pour gérer les causes et non les conséquences du conflit.

Il faut noter que quand le conflit dure, les conséquences peuvent devenir des causes d'autres conflits. Il n'est pas rare de voir que la cause première se confonde dans une conséquence ou que l'on pense que la conséquence est la cause ; ceci complique sa résolution. C'est pourquoi, il faut commencer à gérer les conflits à temps.

- **L'oignon**

C'est un outil de diagnostic et d'évaluation du conflit qui permet **d'analyser les motivations réelles autour d'un conflit**. Il permet de « décanter » les types de motivations pour arriver à celle qui est la plus pertinente. Cet outil permet de faire émerger les « non-dits » dans la définition des causes d'un conflit. Il peut être utilisé aussi bien dans la phase diagnostique que dans la phase d'évaluation d'un conflit.

L'oignon permet de faire ressortir progressivement :

- **Les positions** : ce que nous disons, affichons au grand jour ;

- **Les intérêts** : ce qui motive, sous-tend notre position ;
- **Les besoins** : besoin profond, caché, souvent inconscient.

Exemple : toute une tranche de la population du village se plaint des dégâts causés par les animaux de monsieur DIALLO et certains demandent même son expulsion du village. En revanche, beaucoup de femmes louent ses largesses quand elles vont faire des achats dans sa boutique.

Si nous analysons ces faits, on peut voir que la position des tenants de l'expulsion est soutenue par des intérêts de préserver leurs champs des dégâts des animaux de monsieur DIALLO qui ne sont pas les seuls du village, mais aussi par le besoin de sécurité alimentaire et de quiétude quant à la fidélité de leurs femmes.

En définitive le besoin réel, profond peut être soit la sécurité alimentaire de leurs familles comme celui de conserver leurs épouses.

- **Les sources du pouvoir**

Cet outil est utilisé pour analyser **les différentes sources de pouvoir** que chaque acteur impliqué dans le conflit peut utiliser pour persister dans son refus ou son désir de résoudre un conflit.

Il nous permet de voir les équilibres ou les déséquilibres dans les relations et d'agir au cours de la médiation pour mieux redistribuer les rôles et par ricochet souvent sur les sources de pouvoir et les pouvoirs.

Il doit comporter les noms de tous les acteurs impliqués directement ou indirectement et qui ont une influence possible sur le conflit. Le nombre de ligne et de colonnes donné ici est juste à titre illustratif.

Plus un acteur a de croix donc de relations, plus il a des motifs de persister dans son refus de mettre fin à un conflit avec quelqu'un qui en a moins. Ici deux remarques s'imposent :

- Toutes ces sources de pouvoir sont aussi des moyens potentiels de pression sur l'acteur afin de le faire revenir à de meilleurs sentiments.
- Le nombre de source de pouvoir peut être contrebalancé par le poids de la source, c'est-à-dire qu'une seule source de pouvoir peut peser plus lourd lors d'un processus de médiation que deux ou trois sources réunies.

A retenir pour l'analyse d'un conflit :

Un conflit se caractérise toujours par des aspects visibles et des aspects invisibles :

- **Les aspects visibles du conflit sont :** les acteurs du conflit, les objets du conflit.
- **Les aspects invisibles du conflit sont :** les valeurs, les intérêts, les besoins des acteurs, les problèmes intra personnel, l'histoire, les conditions structurelles, les points de vue, les problèmes de compréhension et de communication.

Une bonne analyse du conflit doit intégrer les questions ci-après :

- Qui ?
- Quand ?
- Où ?
- Sur quoi ?
- Pourquoi ?
- Comment ?
- Quels effets ?

2.6 Modes et techniques de gestion des conflits

2.6.1 La force (la coercition)

C'est une méthode de traitement des conflits qui fait appel à la contrainte. Elle vise la suppression des conflits, en particulier lorsque l'intervention a lieu après l'éclatement d'une crise. Le recours à la force implique les deux parties en conflit ; la partie la plus faible étant forcée d'accepter le résultat de la confrontation, c'est-à-dire : **la défaite.**

2.6.2 Le jugement (la décision de justice)

Il doit s'entendre ici comme l'action de juger et la décision qui découle de cet acte. Il est la méthode traditionnelle de la « gestion » des conflits. Il reconnaît la prééminence d'un problème d'ordre conflictuel, tout en l'ignorant. Le jugement implique l'intervention d'une tierce personne non désignée/autorisée par les parties belligérantes : le juge. La décision de cette tierce personne est contraignante sauf si elle fait l'objet d'une procédure d'appel.

2.6.3 La conciliation

La conciliation est l'action qui vise à rétablir la bonne entente entre des personnes dont les opinions ou les intérêts s'opposent. C'est aussi un procédé de règlement amiable des conflits collectifs du travail, fixé particulièrement par convention collective ou par accord entre les

parties et un mode de règlement pacifique des différends entre Etats. Elle précède très souvent la demande de divorce. Les mariés sont renvoyés devant des juges conciliateurs pour les encourager à se réconcilier.

2.6.4 L'arbitrage

Il est un moyen de traitement de conflit, qui implique une partie tierce pour résoudre le conflit mais avec cette fois, la participation volontaire des parties belligérantes. La différence de cette méthode par rapport au jugement réside dans le fait que ses décisions ne sont pas nécessairement contraignantes.

2.6.5 La facilitation

Le facilitateur soutient, fluidifie et encourage les contacts entre les parties au conflit, sans s'impliquer dans le contenu même de la négociation. Librement choisi par les parties au conflit, il les aide :

- À se rencontrer en terrain neutre ;
- A engager un dialogue de recherche de solutions au conflit ;
- À négocier ;
- A signer un accord.

2.6.6 La médiation

Elle est une négociation facilitée dans laquelle les deux parties en cause dans le conflit sont assistées par une partie tierce désignée de commun accord. Les parties discuteront sous le regard neutre, impartial et indépendant du médiateur. Elles trouveront elles-mêmes la solution à leur conflit.

2.6.7 La négociation

Elle est un mécanisme de gestion des conflits qui amène les parties au conflit à négocier un accord sans aucune partie tierce. Pleinement informées, les parties négocient et collaborent entre elles pour mettre un terme au conflit. Ce processus auto-exécutoire est très lié aux échelles de pouvoir.

2.6.8 La justice transitionnelle

Elle intervient dans le cas du processus de réconciliation. Cette justice se distingue de la justice traditionnelle parce qu'elle allie à la fois le droit moderne (la législation), la coutume, la

tradition, etc. pour faire justice. Parfois le droit n'est pas dit pour faire justice et apporter un certain équilibre moral dans la société qui est fragilisée par le conflit.

Celles-ci utilisent des approches qui font appel d'une part à la contrainte et d'autre part, impliquent les parties elles-mêmes dans la résolution des conflits.

2.7 Techniques consensuelles de gestion des conflits : la négociation et la médiation

2.7.1 La négociation

La définition

C'est une activité mettant face-à-face deux ou plusieurs acteurs qui confrontés à des divergences et se sentant interdépendants, choisissent la recherche effective d'un arrangement pour mettre fin à cette divergence et de cette manière, créer, maintenir ou développer une relation entre eux (Dupont, in Stimec, La négociation, P.9).

C'est « un dialogue centré sur un problème à résoudre et visant un accord mutuellement acceptable ». (Stimec p.10).

2.7.1.1 Les caractéristiques de la négociation

- Un acte volontaire

La négociation s'enclenche et se poursuit de façon volontaire. De la même manière, elle peut être stoppée par une des parties, ou par les deux parties, de manière consensuelle ; c'est la situation de « double veto » qui permet à chaque partie d'y mettre fin.

- La recherche d'un accord

Dès le départ, la volonté des parties d'aboutir à un accord doit être manifeste, sinon le processus est faussé.

Une négociation part de l'intention ferme et permanente des parties d'avancer dans leur collaboration, même si cela ne signifie pas pour autant qu'elles aboutiront à un accord.

- Un processus dynamique

La négociation est un processus. Le déroulement d'une négociation a un sens : les phases s'enchaînent les unes aux autres avec l'objectif d'aboutir à un accord. Brûler les étapes, même au nom des meilleures intentions de coopération, s'avère souvent une cause d'échec. Cette

dynamique est marquée par l'enrichissement progressif des relations entre les participants qui interdit le retour en arrière : c'est « l'effet de cliquet ».

- **L'interdépendance des enjeux**

Chaque partie engagée dans la négociation se place dans une relation de dépendance dès que le processus s'enclenche. Le rapport de force qui s'instaure influe sur le degré de dépendance de chaque partie. Cette situation d'interdépendance se complique par le fait qu'il existe des enjeux complémentaires et des enjeux divergents entre les parties propres à chaque négociation.

- **Les enjeux complémentaires**

Il existe dans toute négociation un minimum d'enjeux complémentaires, et parfois communs, sans lesquels il n'y aurait pas matière à négocier. C'est en valorisant au fur et à mesure les enjeux complémentaires que s'accroît l'interdépendance. Exemple du vendeur et de l'acheteur. Chacun a son intérêt dans la vente de la voiture.

Les enjeux divergent (donner du contenu, en quoi cela consiste).

- **La négociation, un art**

L'art de la négociation se résume pour beaucoup à la **capacité du négociateur** à reconnaître et à valoriser les enjeux complémentaires qui permettent de renforcer la coopération :

- ✓ Reconnaître, voire conforter la complémentarité, car une ambiance souvent tendue en négociation tend à obscurcir les diverses possibilités de coopération ;
- ✓ Valoriser les enjeux que cherchent à réaliser les parties contractantes, de façon concrète et positive, en dégagant des propositions créatrices capables de satisfaire les parties.

2.7.1.2 Les types de négociation

- **Négociation compétitive/distributive**

C'est l'approche classique des négociations. On veut la meilleure part du gâteau, d'où l'aspect distributif. On rentre dans une forme de compétition. On s'engage dans les discussions en ayant à l'esprit de tirer le plus de profit ? On va pour gagner. On part du principe « c'est lui ou c'est moi ».

- **Négociation coopérative/intégrative**

Cette approche est aussi appelée, négociation raisonnée et rejoint la théorie de la négociation de principe développée par Ury et Fischer. (« Comment réussir une négociation », Ed. Seuil, Paris, 1982. Elle s'attache à résoudre le conflit en arrivant à un compromis ou à un consensus qui satisfait les deux parties. On part du principe « *c'est nous ensemble* ». Et à la fin de la négociation, il n'y a ni perdant ni gagnant.

2.7.1.3 Les 04 principes de la négociation intégrative

- a) Traiter séparément les questions de personne et le différend.
- b) Distinguer les problèmes de fond des problèmes de personne. Ainsi, la relation (les personnes) est distincte de tout conflit de substance (problème). Car pour négocier, on n'a pas besoin ni de s'aimer, ni de se détester. **On a besoin simplement de communiquer.**
- c) Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que les positions. Car en fait derrière les positions, se cachent des intérêts multiples. Il est indispensable de les faire connaître pour pouvoir les traiter.
- d) Inventer des options pour que tout le monde y gagne. Il faut imaginer plusieurs solutions avant de prendre une solution. Il faut faire preuve de créativité. Insister sur l'utilisation de critères objectifs ou acceptables par tous pour évaluer l'application de l'accord.

Eviter des critères irréalistes et non observables comme les suppositions, les engagements visiblement humiliants ou qui portent atteinte à l'intégrité morale ou physique de quelqu'un. Leur manque de faisabilité sera même un frein à l'exécution de l'accord obtenu.

2.7.1.4 Les étapes de la négociation

- Préparation de la négociation

L'on pense que les négociateurs chevronnés consacrent 65% de leur temps au diagnostic de la situation, à la définition des objectifs et des options. (Voir questionnaire pour préparer une négociation). Ainsi un négociateur devrait :

- Se fixer des objectifs clairs

En négociation, comme pour la mise en œuvre d'un projet, il est vital de comprendre que si le négociateur ne sait pas où il va, il est probable qu'il n'arrive nulle part. Il doit penser à ses objectifs. Il doit identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible. Cet ensemble inclut :

1. Un objectif maximum-le meilleur résultat possible
2. Un objectif minimum- l'objectif le plus bas acceptable

Un objectif cible- avec réalisme, ce que l'on peut obtenir. Il importe d'être précis dans la formulation des objectifs. Les rendre faciles à comprendre, mesurables, et opportuns.

- **Anticiper les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie (s)**

Afin de se préparer et de renforcer ses arguments, le négociateur doit anticiper les réclamations que l'autre partie soulèvera, de même que sa réaction à ses propres réclamations. Tester ses arguments face à ces hypothèses, et si nécessaire améliorer ses arguments.

S'il s'agit d'une négociation d'équipe, décider entre autres de :

- Qui dirigera la discussion ?
- Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ?
- Qui posera des questions ?
- Qui répondra aux questions de l'autre partie ?
- Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants ?
- Qui prendra des notes ? Un problème très important sur lequel vous devrez trancher est de savoir si vous optez pour une approche gagnant-gagnant ou gagnant-perdant.

2.7.1.5 Le déroulement de la négociation

- **Salutations**

Se saluer, présenter l'ordre du jour, dire comment on souhaiterait que les échanges se déroulent, donner un timing si possible, fixer les règles qui vont régir les échanges, etc.

- **Explications ou discussions du problème**

Un aspect important dans une négociation est de discuter le problème. Il est important de comprendre les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cette compréhension, on ne peut pas proposer de solutions. Ce que doit rechercher le négociateur pendant la discussion

c'est prendre connaissance et comprendre le problème afin de créer les conditions d'une situation gagnant-gagnant.

L'aptitude la plus importante est la capacité à écouter. Plus le négociateur écoute et se concentre sur ce que l'autre partie dit, plus il se familiarise avec ses inquiétudes, ses positions et ses buts. Il est très courant au milieu de négociations de passer la plupart de son temps à se concentrer sur ce qu'on va dire quand l'autre aura fini, plutôt qu'à écouter ce qui est en train d'être dit.

Une autre qualité importante est de savoir poser les bonnes questions. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'informations et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée. Poser des questions permet aussi d'étudier les arguments de l'autre partie. Parfois, vous découvrirez même que l'autre partie se contredit.

- **Recherche des solutions**

Afin de pouvoir proposer des solutions, il importe de résumer ce qui a été dit, en analyser les conséquences, et être capable de proposer des suggestions ou solutions innovantes basées sur l'analyse. Vous devez faire tout cela au cours de la réunion.

- **Choix d'une ou des solutions**

Quand l'on débute la négociation, il faut garder à l'esprit nos objectifs. Chaque fois qu'une nouvelle proposition (concession) est faite, il faut être sûr qu'elle s'inscrit dans nos limites. Parfois cela demande de réfléchir vite.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre la séance pour une durée plus ou moins longue (suspension de séance). On pense souvent que cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes. Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Cela donne du temps pour la réflexion. Dans les négociations en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions/offres de l'autre partie.

Au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe ; l'on peut en fait raccourcir le temps de négociation par des suspensions de séance.

2.7.1.6 Conclusion de l'accord

Normalement, la phase de finalisation d'une négociation se déroule en trois étapes :

- Formulation de l'accord

Avant de formuler un accord, vérifier que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates pour la mise en œuvre, l'examen, la finalisation, et la définition des termes. Gardez à l'esprit qu'une finalisation de négociation ne se fait jamais à la hâte.

Assurez-vous par des récapitulatifs que tout accord a été bien compris et proposez une confirmation écrite. Un compte rendu du résultat des négociations, aussi informel soit-il, est souhaitable. Si l'accord est oral, envoyez à l'autre partie une note écrite qui fait la liste des points acceptés, des désaccords, les interprétations et les clarifications telles que vous les percevez. Faites-le aussi vite que possible après la réunion.

- Préparation de la mise en œuvre et de l'évaluation

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un **programme** de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait, quand, et par qui.

Pour certains accords, une équipe mixte serait sans doute plus à même de mener la mise en œuvre. Ceux qui y sont sous l'influence de l'accord, ou qui doivent l'appliquer, ont besoin d'informations et d'explications adéquates, bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans les négociations mêmes. Les modalités de cette communication d'information devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment et par qui cette information devra être donnée, par quelles méthodes et selon quel calendrier.

- Examen de votre expérience de la négociation

Après la clôture de la négociation, vous devrez en tirer les enseignements. Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'avez-vous appris au cours de cette expérience ? Ceci vous aidera à vous améliorer en vue de votre prochaine négociation.

2.7.1.7 Après l'accord

Présentation des résultats de la négociation, gérer les conflits liés à l'interprétation des termes de l'accord, etc.

2.7.2 La médiation

La médiation est un processus mené par une tierce personne en vue d'amener les parties en conflits, enfermées dans leurs monologues, à se rencontrer, à renouer la communication et à résoudre leur conflit.

C'est l'une des techniques de résolution des conflits qui aide à passer d'une phase d'accusations et de justifications réciproques à une phase où l'on travaille ensemble à la construction d'une entente.

2.7.2.1 Qui est la tierce personne, le médiateur ?

Le médiateur est une personne spécialement formée pour faciliter le dialogue entre des individus ou groupes d'individus en conflit.

Le médiateur n'est ni un juge ni un arbitre. Il n'a pas à déterminer la culpabilité ou l'innocence. Son rôle n'est donc pas d'imposer un accord.

Il offre simplement un lieu, une procédure, un savoir-faire et une attitude qui peut favoriser le dialogue et rétablir la communication.

Il écoute les parties en conflit, il les aide à découvrir mes causes du conflit et à trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Il les aide à élargir le champ des solutions possibles.

Il est « facilitateur » de la communication, un « responsabilisateur ».

Le médiateur est comme un Filtre : un canal de communication.

2.7.2.2 L'évolution de la médiation

La médiation connaît un schéma général dans son évolution :

- **Au départ** : situation conflictuelle (exclusion, rejet, etc.).
- **Pendant la médiation** : relation triangulaire qui favorise la parole, les échanges, l'écoute, la réalité, l'assertivité de chacun, la créativité.
- **Fin de médiation** : relation d'inclusion, acceptation, le médiateur disparaît, la communication est rétablie, le dialogue est possible.

2.7.2.3 Les principes de la médiation

Quelques principes gouvernent la médiation. Il s'agit entre autres de :

- **La confidentialité**

Le caractère confidentiel de la séance de médiation est de la plus grande importance pour que le processus réussisse. Comme médiateur, vous êtes tenu de garder confidentiels non seulement les problèmes exposés, mais aussi les faits appris pendant les séances privées et que l'une des parties en litige ne veut pas divulguer à l'autre.

Toutefois, quelles que soient les raisons des parties, il est important que les médiateurs aient obtenu l'entière confiance de chacun quant au caractère confidentiel des renseignements fournis.

- **La neutralité, l'impartialité et l'indépendance**

Les sentiments personnels du médiateur. Il doit s'assurer qu'ils ne paraissent pas dans ses questions. Le choix des termes, le ton de la voix et les attitudes corporelles doivent tous exprimer l'objectivité et la neutralité nécessaires au succès de la médiation.

Si les personnes sentent qu'on ne les juge pas, elles sont moins sur la défensive et travaillent plus volontiers à un compromis. La présence d'un co-médiateur permettra de rétablir l'équilibre si le médiateur a tendance à juger le comportement ou les motifs d'une partie.

Le caractère exigeant de ce besoin d'impartialité impose de graves devoirs à un médiateur éventuel.

- **La responsabilisation**

Quand on tente d'aider quelqu'un, le moyen souvent assez spontané est de prodiguer des conseils. C'est l'un des moins efficaces, particulièrement dans la médiation. Le fait pour le médiateur de proposer ses propres solutions peut conduire à une entente qui ne sera pas respectée après le départ des parties.

Il doit essayer de donner aux parties en litige plus de contrôle sur leur propre existence. Lorsque le médiateur suggère des solutions, il prend le contrôle. Toute solution proposée, aussi simple soit-elle à ses yeux, ne peut convenir parce que le problème discuté n'est pas le sien.

Le médiateur ne doit pas imposer son opinion sur ce qui est équitable ou approprié pour les parties en litige. Par la médiation, on s'efforce de donner satisfaction aux parties, et non pas de répondre au sens de la justice d'une tierce personne.

Le médiateur doit adopter comme devise que la médiation présuppose que ce sont les parties en conflit qui savent le mieux quelle solution leur conviendra.

En effet, ce sont les parties qui auront à vivre avec l'attente, pas le médiateur.

- **Une démarche volontaire**

Les parties participent au choix du médiateur. Elles peuvent le choisir elles-mêmes. L'une des parties peut le proposer et faire accepter par l'autre. Il peut se proposer lui-même, etc.

Dans tous les cas, les parties au conflit doivent consentir à la présence de personne désignée pour jouer le rôle de médiateur.

- **Prohibition de la violence**

Absence d'une force coercitive. La contrainte est proscrite dans la médiation. Le caractère volontaire suppose que les parties vont à la table de discussion en ayant l'objectif commun de trouver les solutions à leur problème.

2.7.2.4 Les étapes de la médiation

La médiation est une négociation assistée. Elle connaît trois grands moments :

- **Avant la médiation proprement dite (la préparation)**

Le médiateur choisi, aura à charge de faire un travail préparatoire de la médiation proprement dite. En cas de besoin, il fera la navette pour accorder les parties sur le choix du lieu, du moment de la rencontre, etc.

- **Pendant la médiation**

La médiation se fait en quatre étapes principales :

- **L'introduction**

Salutation, description du processus, le rôle du médiateur, les règles de conduite, etc. Le médiateur avec les parties en conflits va établir les règles de bases qui vont régir les discussions.

- **La présentation des faits**

Chaque partie raconte l'histoire de son propre point de vue.

Le médiateur doit faire preuve d'écoute afin de pouvoir résumer après tout ce que l'autre a dit.

Il termine son résumé par « est-ce que c'est ce que vous venez de dire ? ». Ici, le médiateur va ressortir les choses non exprimées directement. A la fin de cette phase, le médiateur va faire ressortir la liste des problèmes énumérés par les parties. On peut quelques fois hiérarchiser les problèmes. On termine par la question « est-ce que ce sont les problèmes que vous avez ressorti ? ».

- **La recherche de solutions**

Ce sont les parties qui doivent trouver la solution à leurs problèmes. Le médiateur doit s'assurer que ces problèmes sont effectivement leurs problèmes. Les parties avoir cette conscience. C'est là que le médiateur va les encourager à faire preuve d'imagination pour trouver la solution originale.

- **L'accord**

Les parties s'accordent sur des points. Le médiateur doit s'assurer de la faisabilité de ces points en vérifiant la nature (verbale ou écrite) des accords. Il doit aussi veiller à l'application des accords qui ont découlé de sa médiation.

➤ **L'évaluation**

Elle est nécessaire pour l'application de l'accord. Ces critères doivent être inclus dans l'accord. Ils doivent être clairs, simples, réalisables voire si possible mesurables. Le médiateur pourrait être chargé du suivi et de l'évaluation de l'accord des parties.

2.7.2.5 Les critères d'efficacité de la médiation

Le médiateur et les jugements : le médiateur doit s'empêcher des jugements et autres préjugés durant sa médiation.

Le médiateur et l'empathie : le médiateur ne doit pas se laisser dépasser par le souci d'être empathique. Il doit avoir dans ce sens une attitude très mesurée pour ne pas créer le courroux de l'une des parties.

Le médiateur et l'écoute : il doit avoir une bonne qualité d'écoute surtout une écoute active.

Le médiateur et la patience : à cause de ce que la médiation peut trainer en longueur, la personne commise à cette tâche doit avoir de la patience.

Le médiateur et le sérieux : le sérieux ici doit apparaître dans la méthodologie, l'édiction des règles et leur application.

Le médiateur et les difficultés : le médiateur doit avoir conscience que la tâche est ardue et qu'il rencontrera certainement des obstacles dans la conduite de sa médiation.

2.7.2.6 Les qualités intrinsèques d'un bon médiateur

Un bon médiateur doit avoir certaines qualités pour pouvoir mener à bien sa mission.

Nous faisons remarquer que, déjà la gestion des hommes est une tâche difficile dans le simple cadre de relations normales de travail, à plus forte raison, la gestion de personnes en situation de conflit.

- Le conflit se déroule au sein d'une communauté, d'un groupe de personnes. Il va sans dire que le médiateur devra développer des qualités de **sociabilité** très affinées, pour pouvoir aborder le conflit. C'est la première des qualités qui lui est exigée. Savoir se fondre dans une communauté par son caractère attrayant.
- La deuxième qualité, c'est qu'il soit un **très bon observateur et un bon analyste**. Il doit être en mesure de noter par la simple observation les causes, les manifestations et les conséquences du conflit qui déchire les communautés. En effet, il doit pouvoir mettre en rapport les éléments qu'il aura recensés çà et là pour pouvoir tracer un tableau clair du conflit abordé, comme artisan de paix.
 - La troisième qualité est la **capacité d'écoute**. Le médiateur doit avoir le temps d'écouter les belligérants. Il doit avoir du temps pour chacun d'eux quand ceux-ci le demande.
 - La quatrième qualité est la **patience**. Les belligérants tant qu'ils ne sont pas résolus à aller à la paix, peuvent se laisser aller à des actes et discours dilatoires (perdre e temps). Le médiateur doit pouvoir supporter certains « caprices », sans tomber dans l'énervement.
 - Comme cinquième qualité, il doit être **doux**, avoir des paroles d'apaisement. Les paroles porteuses à la fois de germe de la paix et de la division. Une parole mal placée et voilà que tout ce que vous avez construit s'écroulera en un instant. Il doit pouvoir être compatissant et empathique.
 - La sixième qualité est liée à la **crédibilité**. Le médiateur doit être un modèle de référence. Sa vie doit être caractérisée par des actions de portée noble et qui lui donne d'inspirer la confiance.

- La septième qualité se rapporte à sa **bonne moralité**. Cette qualité a pour avantage de lui permettre de sortir moins blessé des médiations. Elle lui permettra de garder sa neutralité et son impartialité, voire son indépendance (surtout morale et financière) vis-à-vis des parties en conflit.

Il devra exalter toutes ses qualités dans l'utilisation des techniques ci-dessous proposées. C'est sa capacité à allier connaissances méthodiques et qualités intrinsèques qui fera de lui un excellent médiateur.