



Résolution des conflits et consolidation de la Paix dans un contexte fragile.

Atelier à l'intention des femmes « Promotrices de la Paix du Groupement de Mushinga en territoire de Walungu.

Projet de « Relèvement socio-économique des femmes du Groupement de Mushinga pour consolider la Paix, en Territoire de Walungu (Province du Sud-Kivu)

Par : Roger Anderson KABUNGULU
Consultant indépendant en développement.

Septembre 2020



INTRODUCTION GENERALE

La quête de l'égalité entre les sexes constitue le cheval de bataille de l'organisation ARSF. Il s'avère que les inégalités et la discrimination auxquelles les femmes et les filles font toujours face dans son rayon d'action sont le fruit des normes sociales injustes, des stéréotypes sexistes, des préjugés du genre, des attitudes et comportements, croyances et pratiques traditionnelles néfastes et préjudiciables à l'avancement des droits des femmes. Tous ces facteurs d'ordre contextuel, structurel, comportemental et systémique, sont généralement à la base de conflits et de la violence.

Or, des recherches ont démontré que sans autonomisation économique des femmes, il n'est pas possible d'aspirer à l'égalité des sexes. C'est ainsi que, voulant renforcer la résilience socio-économique des femmes du groupement de Mushinga en territoire de Walungu, province du Sud-Kivu en RD Congo, l'organisation a établi l'incidence des situations de conflit et de non paix dans cette entité et a estimé qu'en impliquant les femmes dans les processus et mécanismes de construction de la paix et de consolidation de la cohésion sociale, il est impératif de doter ces femmes des connaissances et outils nécessaires pour aborder, traiter et transformer les conflits.

Nous n'avons pas l'intention ni la prétention de développer tous les éléments qui relèvent du vaste champ de la résolution des conflits et de la consolidation de la paix sociale.

Nous voulons simplement dégager quelques outils de base dont peuvent se servir les femmes « Promotrices de la paix » ou des « Femmes médiatrices » de Mushinga, ainsi que quelques stratégies d'action pouvant les amener à aider l'ensemble de la population ciblée ainsi que les organisations et institutions qui s'y trouvent, à bien cheminer avec le conflit, dans leur contexte de fragilité.



Ce module s'étale sur quatre chapitres, eux – mêmes subdivisés en sections à savoir:

1. Généralités sur les conflits
2. Mécanismes de résolution des conflits
3. La médiation
4. Construire la Paix.

Objectifs de la formation

L'objectif général assigné à cette formation consiste au renforcement des capacités, connaissances, attitudes et comportements des femmes de Mushinga face au conflit et à la consolidation de la cohésion sociale.

Elle poursuit trois objectifs pédagogiques à savoir :

Objectifs de connaissances.

- Déconnecter l'ignorance des femmes en matière de conflit et de la violence,
- Connaître les différentes méthodes de gestion/résolution/transformation de conflit.
- Améliorer les connaissances des femmes du Groupement de Mushinga sur les processus et mécanismes de prévention, de gestion/résolution et transformation des conflits.

Objectifs de compétences

- Devenir capables de diagnostiquer, analyser et comprendre le conflit, d'analyser le conflit,
- Devenir capables de théoriser les causes de conflits.
- Devenir capables de comprendre les mécanismes d'un conflit,
- Devenir capables de conduire une session de médiation,



- Savoir bien utiliser les différents outils servant à analyser des situations de conflit.
- Etre capables d'exploiter leur potentiel et à faire reconnaître leur contribution à la construction de la paix et la consolidation de la cohésion sociale,
- Devenir plus compétentes dans la gestion de la vie quotidienne et la de la stabilité sociale.
- Approfondir leurs connaissances sur la manière de cheminer avec le conflit.

Objectifs de comportements

- Devenir capables de développer leur estime de soi et à l'élargir ensuite au foyer et à la communauté, pour, enfin, arriver à transformer la société,
- Devenir capables de dénonce et de résister contre toutes les formes de discrimination et de la violence à l'égard des filles et des femmes et à veiller à ce que les garçons ne soient pas aliénés mais grandissent en respectant et en appréciant à leur juste valeur, les filles et les femmes,
- Devenir davantage conscientes pour intérioriser leur droit à l'équité économique afin d'améliorer la condition de la femme active, mais vulnérable et marginalisée,
- S'engager dans la remise en question des causes structurelles et la suppression des obstacles qui s'imposent à la réalisation des droits des filles et des femmes, de la justice économique et de l'égalité des sexes.

Méthodologie et programme d'apprentissage

La méthodologie du cours – atelier a été axée sur :

- Des exposés de lancement :



- Suffisamment riches en informations de base sur le thème abordé et le plus possible focalisées sur les réalités et les pratiques connues dans le territoire de Walungu en général et le groupement de Mushinga de manière particulière.
- Qui devraient inciter les récipiendaires à participer à leur propre formation par le respect aux principes de formation des adultes et à enrichir, ainsi, le contenu des exposés pour avoir, à la fin, des textes qui reflètent ou traduisent leurs véritables préoccupations professionnelles et sociétales.
- Des changes sous forme des questions/réponses ou de complément d'informations à l'issue de chaque exposé, adressées de préférence à tous les participants et pas uniquement au facilitateur, dans le but de permettre d'augmenter les interactions et de dégager des préoccupations majeures pouvant, entre autre autres, faire l'objet des travaux en atelier.
- Des ateliers de travail ou travaux en carrefours, organisés sur les préoccupations majeures dégagées des échanges après les exposés ou des exercices pratiques dûment préparés par le facilitateur.
- Des tables rondes (travaux en plénière), pour la restitution et la validation des résultats des ateliers.



I. GENERALITES SUR LE CONFLIT

1.1. Comprendre le conflit

Le « conflit » est un concept polysémique. Ses synonymes sont, entre autres : choc, mésentente, discorde, hostilité, lutte. On peut dire qu'il y a un conflit entre deux parties lorsque l'une défend une position ou une thèse **incompatible** ou **irréconciliable** avec la position ou la thèse de l'autre de façon que chaque partie cherche à **annihiler** la position ou la thèse de l'autre et faire accepter de gré ou de force les siennes propres. De là à glisser dans la violence, le pas étant vite franchi par l'animal le plus inhumain qui est l'homme. Il est des plus inhumains, mais aussi, des plus conflictuels.

Le conflit constitue donc une relation entre deux ou plusieurs parties (individus ou groupes) qui ont, ou pensent avoir, des **objectifs incompatibles**.

Le conflit passe généralement par trois phases à savoir : la gestation, la latence et l'éclatement. Et dans son développement, il présente plusieurs formes de manifestations dont les plus perverses comportent la violence entre les parties (antagonistes) : une violence verbale (critiques, accusations, injustices, propos hostiles, orduriers ou injurieux, menaces, contestation des droits,), violence instrumentale (bagarres, usage d'armes blanches : bâtons, gourdins, couteaux, machettes, lances, flèches, etc., et enfin recours aux armes à feu.

Dans les sociétés traditionnelles, il n'existait pas d'armes à feu qui caractérisent les conflits intercommunautaires ou internationales aujourd'hui. Mais, les lances, flèches et autres armes usuelles étaient utilisées.

Il en résulte que le concept de conflit peut désigner diverses et très complexes état d'âme, qui vont d'une simple humeur antipathique jusqu'à la confrontation voire à l'embrasement des plus meurtriers en passant par toutes formes d'agressivités plus ou moins graves.



Le conflit est inhérent à la vie de l'homme. Il n'est pas seulement destructeur. Mais il peut également être doté de certaines vertus constructives. Sur le plan juridique, un conflit est une situation découlant du dysfonctionnement du dualisme juridictionnel. De ce fait, deux types de conflits peuvent se présenter : le conflit peut être négatif car chaque ordre de juridiction se déclare incompetent. Il peut être positif, si l'autorité considère que le juge judiciaire a été saisi à tort.

La violence par contre, consiste en des actions, des mots, des attitudes, des structures ou des systèmes qui causent un préjudice physique, psychologique, social ou environnemental et/ou empêchent des gens d'atteindre leurs pleines potentialités humaines.

Indéniablement, les conflits font partie de l'existence humaine. A tous les niveaux, toutes les relations humaines, relations sociales, relations économiques et relations de pouvoirs, connaissent la croissance, le changement et le conflit. Les conflits naissent des déséquilibres de ces relations : inégalités dans le statut social, dans la richesse et l'accès aux ressources et inégalité de pouvoir, conduisant à des problèmes comme la discrimination, le chômage, la pauvreté, l'oppression et le crime. Chaque niveau est relié aux autres, formant ainsi une chaîne de forces qui peut être très puissante pour induire **soit un changement constructif, soit une violence destructive**.

La violence est donc plus qu'un comportement, elle implique également le contexte et les attitudes. Une violence peut être visible ou moins visible. La violence physique directe est d'ordre comportemental : meurtre, bastonnade, intimidation, torture..., tandis que la violence moins visible (sous surface) est d'ordre structurel ou institutionnel : contextes, systèmes et structures. C'est le cas de la discrimination (par exemple en matière d'éducation, de santé, d'emploi,...) de la globalisation de l'économie, le déni des droits et libertés et la ségrégation.¹

La violence doit, cependant être également à un autre niveau plus profond de la compréhension. Cela a trait à des processus moins visibles, des processus moins visibles, des processus mentaux : les sentiments, attitudes et valeurs que les gens

¹ Jothan Galtung, Cultural violence, JOURNAL OF PEACE RESEARCH, Vol. 27, n° 3, 1990.



ont. Ceux-ci ne sont pas violents en eux-mêmes, mais peuvent devenir facilement des sources de violence ou tout au moins déclencher des comportements et des structures violentes. La haine, la peur et la défiance sont des sentiments qui peuvent amener les gens en inférieurs, ou supérieurs, selon les catégories telles que la race, le sexe, la religion, l'ethnie, les capacités mentales, les capacités physiques, l'idéologie ou le penchant sexuel.

Cette compréhension plus étendue de la violence peut être utile par ce que :

- Elle montre le comportement violent et la guerre ne sont, généralement, qu'une partie infime de ce qui fait un conflit.
- Elle montre l'interconnexion de toutes les trois dimensions : toute intervention dans un domaine se répercute sur les autres.
- Elle nous incite à identifier les gens qui organisent la violence et en profitent, ceux qu'on appelle parfois les « entrepreneurs de conflits », et dont la continuation de la violence sert les intérêts.
- Elle indique les axes d'entrée vitaux pour la transformation du conflit, aussi bien dans le contexte que dans les attitudes d'une situation. Elle implique aussi que ceux qui travaillent à la résolution de conflits sociaux et politiques doivent être clairs par rapport à leurs propres valeurs et à leurs objectifs à long terme.

« La colère contient de potentialités et pour le bien et pour le mal. Vivre sans violence signifie apprendre à exprimer la colère de façon non-violente qui ne blessent pas les gens. »²

1.1.1. Les perceptions

Il est absolument important de noter que les gens ont des perceptions différentes de la vie et de ses problèmes. Chacun de nous a son histoire et sa personnalité propres, est né de sexe masculin ou féminin et dans le cadre d'un mode de vie particulier, a ses propres valeurs, qui déterminent sa façon de penser et son comportement et le motive pour entreprendre certaines actions et en rejeter d'autres, etc. Il ne devrait donc pas être surprenant que, lorsqu'on se rencontre et

² Jody Miller Shearer, Vivre sans violence, 1993



on travaille avec d'autres gens, l'on se rend compte qu'ils ont une toute autre vision des choses différente de la sienne.

Et alors, les différences des points de vue sont – elles inévitables et souvent enrichissantes. Lorsque les gens étudient ensemble un problème, ils supposent généralement que, tout le monde disposant des mêmes éléments, ils tomberont tous d'accord sur une analyse unique. Il n'en est cependant rien. L'**unanimité** est même plus improbable quand on sait que, en plus de ces différences « **naturelles** », il y a celles qui procèdent de toute une série d'autres dimensions : le statut social, le pouvoir, l'état de santé, l'âge, le rôle dévolu au sexe, l'appartenance à un groupe social spécifique, etc. Ces indicateurs de la position dans la société montrent généralement que les gens veulent des choses différentes à partir d'une même situation : parfois ces objectifs s'opposent ou sont incompatibles. **C'est alors qu'il y a conflit.**

Les différences de visions et d'objectifs apparaissent souvent comme un problème qui ne se résoudra que lorsque nous avons tous les mêmes intentions, ou lorsqu'un point de vue l'emportera sur les autres. Sur un autre plan, elles peuvent être considérées comme une ressource, conduisant à une plus grande compréhension d'un problème, et à une amélioration à la situation présente.

1.1.2. Différence entre conflit et violence.

Les quelques définitions opératoires ci-dessous nous permettent d'établir un net distinguo entre un conflit et une violence.

Le conflit est une **relation** entre deux ou plusieurs parties (individus ou groupes), qui ont, ou pensent avoir des **objectifs incompatibles**.

La violence par contre consiste en des actions, des mots, des attitudes, des structures ou des systèmes qui **causent un préjudice** physique, psychologique, social ou environnemental et / ou **empêchent** des gens d'atteindre leurs pleines potentialités humaines.



Les conflits sont des faits de la vie, inévitables et souvent créatifs. Il y a conflit lorsque les gens poursuivent des **objectifs opposés**. Les désaccords et les conflits sont généralement résolus sans violence et conduisent souvent à l'amélioration de la situation pour la plupart ou tous ceux qui sont impliqués. Ce qui est tout aussi bien, parce que les **conflits font partie de notre existence**.

Du niveau interpersonnel le plus petit jusqu'au groupes, organisations, communautés et nations, toutes les **relations** humaines, relations sociales, relations économiques et relations de pouvoir connaissent la croissance, le changement et le conflit. Les conflits naissent des **déséquilibres** de ces relations. C'est le cas par exemple des inégalités dans le statut social, dans la richesse et l'accès aux ressources et des inégalités de pouvoir, conduisant à des problèmes comme la discrimination, le chômage, la pauvreté, l'oppression et le crime.. Chaque niveau est relié aux autres, formant ainsi une chaîne de forces qui peut être très puissante pour induire soit, un **changement constructif**, soit une **violence destructive**.

S'il est clair que le conflit fait partie de notre vie, qu'on le veuille ou pas, c'est tout simplement un autre pas dans le sens de voir qu'il nous est nécessaire. Il s'ensuit que sans le conflit, on pourrait imaginer que les gens seraient atrophiés par manque de stimulation, les groupes et les organisations finiraient par stagner et mourir, et les sociétés s'écrouleraient sous leurs propres poids, incapables qu'elles seraient de **s'adapter aux changements des circonstances et à la modification des rapports de forces**. On dit souvent, par exemple, que l'empire romain s'est effondré par manque de capacité d'adaptation au changement.

1.2. Traiter le conflit.

Le traitement d'un conflit peut consister à : son intensification ou son étouffement. Parfois, il peut être nécessaire d'intensifier le conflit. Par exemple quand les gens vont bien et qu'ils ont suffisamment de pouvoir et de ressources pour subvenir à leurs besoins, ils ne sentent pas compte ou refusent de



reconnaître que d'autres sont désavantagés ou marginalisés. Dans ce cas, on a besoin d'introduire ou d'amener au grand jour le conflit, pour que des changements nécessaires puissent être apportés.

Les personnes travaillant pour le développement communautaire et les droits humains (à l'instar de ARSF), seront souvent amenées à travailler, non pas à résoudre un conflit, mais à l'intensifier et le rendre plus visible, au point de mieux reconnaître le problème et que des actions concrètes commencent à être entreprises.

Intensifier le conflit signifie rendre un conflit caché plus visible et plus ouvert, à des fins déterminées et non violentes.

Aggraver le conflit par contre, renvoie à une situation dans laquelle les niveaux de tension et de violence montent.

L'on peut schématiser la relation entre les objectifs et le comportement ainsi que leur implication entre en termes de conflit, afin d'illustrer des types de conflits et de s'orienter vers différentes sortes d'intervention possibles de la manière ci-après, tout en ayant à l'esprit qu'il n'existe pas de situation idéale à préconiser, mais que chacun des quatre types a ses possibilités et ses gagnantes : (ici, le conflit étant comparé à un arbre)

- **Inexistence de conflit** : une perception commune serait que le sommet gauche est préférable. Cependant, tout groupe ou société paisible, si elle doit subsister, doit être vivant et dynamique, avec des conflits de comportements et d'objectifs qu'elle traite de façon créative.
- **Existence de conflit latent** : en dessous de la surface et pourrait nécessiter d'être extériorisé, avant qu'il ne puisse être traité de façon efficace.
- **Conflit ouvert** : il est à la fois bien enraciné et très visible, et pourrait nécessiter des actions qui traitent aussi bien les causes possibles que les effets visibles.



- **Conflit superficiel** : a des racines superficielles ou pas de racines du tout et pourtant, pourrait être une simple mésentente entre objectifs, qu'une meilleure communication pourrait régler.

Figure 1 : Objectifs et comportements

C O M P O R T E M E N T S	OBJECTIFS	
	COMPORTEMENT COMPATIBLE	
		PAS DE CONFLIT
		CONFLIT LATENT
	COMPORTEMENT INCOMPATIBLE	
		CONFLIT SUPERFICIEL
		CONFLIT OUVERT

Comme susdit, l'on peut également dans certains contextes et certaines circonstances, être appelé à « étouffer le conflit ».

L'étouffement d'un conflit peut conduire à de problèmes utérieurs. Le confli lui-même peut faire autant partie de la solution que du problème. Il devient violent lorsque :

- Il y a des canaux inadéquats pour le dialogue et qu'il y a désaccord,
- Des voix discordantes et des griefs profondément gardés ne peuvent pas être écoutés et traités,



- Il y a l'instabilité, l'injustice et la peur dans l'ensemble de la communauté et de la société.

Il s'observe alors un blocage qui est souvent sous-estimé, celui des traumatismes et blessures que nous trainons dans tout notre passé : ce que nous avons vécu, au niveau personnel et collectif, de détresse, de perte, de douleur et peut-être de violence. Bien qu'il en soit ainsi pour tout le monde, c'est manifestement plus dévastateur et durable dans les situations de guerres et de génocide. Ces souffrances peuvent contribuer à déstabiliser les gens, consciemment ou incoscemment, si elles ne sont pas reconnues et traitées. A tout le moins, elles sont généralement vécues comme des **blocages** à la pensée créative, aux relations humaines et à l'action. Plus gravement encore, elles peuvent s'extérioriser par des attitudes de diabolisation à l'égard d'autres personnes ou groupes, et agir comme une légitimation consciente de les détruire, créant ainsi encore plus de souffrances. Le même processus fonctionne au niveau social. Quand un groupe ou une nation estime qu'il (elles) a été mal traité(e) au fait(e) victime dans le passé, il (elle) aura tendance à se souvenir de ces injustices craignant sans doute qu'elles ne se répètent, cherchant peut-être **activement l'occasion de se venger** contre ceux qui sont perçus comme les agresseurs. Lorsque de tels blocages s'installent et qu'ils s'enchaînent du niveau personnel au niveau national, ils créent les conditions dans lesquelles on va facilement à la **force**. Et alors à ce point, il se développe une **culture de la violence**, dans laquelle les conflits sont **généralement gérés par la force**.

1.3. Théorisation des causes du conflit

Pour mieux comprendre les moyens pour traiter les conflits, il convient d'en étudier les grandes théories relatives aux causes des conflits, dont chacune indique des méthodes et des objectifs différents. L'on distingue entre six sortes de théories à savoir : la théorie des relations communautaires, celle de la négociation de principe,



des besoins humains, de l'identité, de la mésentente inter-culturelle et de la transformation du conflit.

Tableau n° 03 : Description des théories sur les causes du conflit.

N°	Genre de théorie	Principe de base	Objectifs de travail pertinents
01	Théorie des relations communautaires	Le conflit est causé par une longue polarisation, une déficience et une hostilité entre différents groupes au sein d'une communauté	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer la communication et la compréhension entre les groupes en conflit, - Favoriser une plus grande tolérance et l'acceptation de la diversité dans la communauté
02	Théorie de la négociation de principe	Le conflit est causé par des positions incompatibles et par l'adoption, par les parties en conflit, d'une vision du conflit comme un jeu « à somme nulle »	<ul style="list-style-type: none"> - Aider les parties en conflit à séparer les identités personnelles des problèmes et points en question, et à pouvoir négocier sur la base de leurs intérêts plutôt que des positions figées. - Faciliter des accords qui offrent un gain mutuel pour chacune ou toutes les parties.
03	Théorie des besoins humains	Le conflit profondément enraciné est causé par la non-satisfaction ou la frustration par rapport à des besoins humains fondamentaux : physiques, psychologiques sociaux, sécuritaire, identitaires, de reconnaissance, de participation et d'autonomie.	<ul style="list-style-type: none"> - Aider les parties en conflit à identifier et à partager leurs besoins non satisfaits, et à trouver les voies et moyens de satisfaire ces besoins. - pour que les parties arrivent à des accords qui satisfassent les besoins humains fondamentaux de tous les côtés.
04	Théorie de l'identité	Le conflit est causé par	-A travers des ateliers avec



		des sentiments d'identité menacée, trouvant é généralement leurs racines dans les pertes et la souffrance du passé qui ne sont pas résolus.	facilitateurs et le dialogue, pour que les parties en conflit identifient les menaces et les peurs qu'elles ressentent chacune et qu'elles favorisent la compassion et la réconciliation entre elles-mêmes.
05	Théorie de la mésentente inter-culturelle	Le conflit est causé par des incompatibilités entre différents styles culturels de communication.	<ul style="list-style-type: none"> -Accroître la connaissance que chacune des parties en conflit a de la culture de l'autre, - Affaiblir les stéréotypes négatifs qu'elles ont chacune de l'autre, - Favoriser une communication interculturelle efficace.
06	Théorie de la transformation du conflit	Le conflit est causé par des réels problèmes d'inégalité et d'injustice exprimés par des cadres sociaux, culturels et économiques concurrentiels.	<ul style="list-style-type: none"> -Changer les structures et cadres qui sont à l'origine de l'inégalité et de l'injustice, y compris la redistribution économique. - Améliorer les relations et les attitudes à plus long terme chez les parties en conflit. - Développer des processus et des systèmes qui favorisent le renforcement des capacités, la justice, la paix, le pardon, la réconciliation, la reconnaissance.

1.4. Analyse du conflit

1.4.1. Essai de définition



L'analyse du conflit doit être comprise comme un processus pratique d'examen et d'appréhension de la réalité du conflit selon les angles de vue divers. Cette compréhension constitue la base sur laquelle on peut développer des stratégies et planifier des actions. Elle peut se faire à l'aide d'un certain nombre d'outils et de techniques simples, pratiques et flexibles. Les outils et techniques à utiliser ne doivent pas paraître immuables, mais doivent être adaptés, si nécessaire, à des circonstances particulières que l'on analyse. Alors est-il nécessaire d'être aussi créatif que possible dans l'approche que l'on adopte.

1.4.2. Pourquoi analyser le conflit ?

Les raisons évidentes ci-dessous obligent le praticien de la transformation du conflit à l'analyse au préalable :

- C'est avant tout pour comprendre le soubassement et l'histoire de la situation aussi bien que les événements en cours.
- Pour identifier tous les groupes représentatifs impliqués, et non pas seulement les groupes principaux ou les plus en vue.
- Pour comprendre les visions de tous les groupes et de mieux savoir ce qui les lie.
- Pour comprendre les facteurs et les tendances qui sont à la base des conflits.
- Pour tirer des leçons tant des échecs que des succès.

L'analyse du conflit n'est pas un exercice qui se fait une seule fois. Elle doit être un processus permanent au fur et à mesure que la situation évolue, de manière à pouvoir adapter votre action au changement des facteurs, dynamiques et circonstances.

1.4.3. Analyser le conflit : les personnes, le processus et le problème

Une situation conflictuelle entre diverses personnes ou groupes paraît toujours complète et confuse. Cependant pour pouvoir intervenir avec succès ; il est nécessaire d'avoir une certaine clarté et compréhension des différents éléments mélangés. Voici les principaux éléments présents dans tout conflit social.

1.4.4. Les étapes du conflit.



Les conflits évoluent avec le temps, passant par différentes étapes d'activité, d'intensité, de tension et de violence. Il est utile de repérer ces étapes et de les utiliser avec d'autres outils pour analyser la dynamique et les événements qui sont liés à chaque étape.

L'analyse fondamentale comprend cinq étapes différentes, qui arrivent généralement dans l'ordre indiqué ci-dessous, bien qu'il puisse y avoir des variations dans des situations particulières et qui pourraient revenir dans des cycles similaires. Il s'agit des étapes suivantes :

- **Le pré-conflit** : période où il y a une **incompatibilité d'objectifs** entre deux ou plusieurs parties, qui pourrait à un conflit ouvert. Le conflit est encore caché même l'une ou plusieurs d'entre les parties est probablement conscient de l'imminence de la confrontation. Il peut y avoir de la tension dans les relations entre les parties et/ou le désir de s'éviter mutuellement, à ce stade là.
- **La confrontation** : à ce stade, le conflit est devenu plus ouvert. Dès lors qu'une partie sent qu'il y a un problème, ses tenants peuvent commencer à s'engager dans des manifestations ou d'autres comportements conflictuels. Des bagarres occasionnelles ou d'autres manifestations de violence de moindre envergure peuvent surgir entre les parties. Chaque partie pourrait accumuler ses ressources et éventuellement chercher des alliés en prévision d'un développement du conflit et de la violence. Les relations entre les parties deviennent très tendues, aboutissant ainsi à une polarisation de positions entre les tenants de chaque partie.
- **La crise** : c'est le point culminant du conflit, lorsque la tension et / ou la violence devient plus intense. Dans un conflit à grande échelle, c'est la période de la guerre lorsque des gens sont tués de tous les côtés. Toute communication normale a dû cesser entre les parties. Les déclarations publiques ont tendance à être faites en termes d'accusation vis-à-vis de l'autre partie.
- **L'issue** : d'une manière ou d'une autre, la crise aboutit à une issue. Une partie pourrait l'emporter sur l'autre (les autres), ou appeler à un cessez-le-feu (en cas de guerre). Une partie pourrait se rendre ou reconnaître sa



défaite à la demande de la partie adverse. Les parties peuvent convenir de **négoier**, avec ou sans l'aide d'un **médiateur**. Une autorité ou une tierce partie plus puissante peut imposer un terme aux hostilités. En tout état de cause, à ce stade les niveaux de tension, de confrontation et de violence baissent d'une certaine façon, avec la possibilité d'occurrence d'un **règlement**.

- **L'après – conflit** : enfin, la situation est résolue d'une manière mettant fin à toute confrontation violente, à la baisse de la tension et à des relations plus normales entre les parties. Néanmoins, si les questions et les problèmes qui naissent de l'**incompatibilité de leurs objectifs**, ne sont pas traités de façon adéquate, ce stade pourrait éventuellement ramener les parties à une autre situation pré-conflictuelle.

II. MECANISMES DE RESOLUTION DES CONFLITS

2.1. Compréhension des concepts

- **Les Mécanismes.**

Ce terme signifie : combinaison, agencement des pièces, d'organes montés en vue d'un fonctionnement d'ensemble. Dans cette définition, les mots agencement, pièces, organes, montés, font penser à une machine. En effet le mot vient du grec mékhané qui signifie machine. Il faut recourir à un sens figuré qui présente la société et toute sa dynamique comme une machine. Ainsi alors peut-on parler des mécanismes de fonctionnement de la société ; aussi les mécanismes de résolution des conflits font-ils partie de ces derniers puisqu'ils visent à obtenir la régulation de la société ; c'est-à-dire à assurer le fonctionnement correct du système social là où certaines de ses parties sont désaxées. Il s'agit donc d'un ensemble de dispositions sociales (concertations, médiations, conseils, palabres, délibérations et tous autres trucs) destinées à restaurer le climat social ou à rétablir l'harmonie là où elle a été rompue. Dans le cadre de cette formation, il sera question de réfléchir sur des mécanismes locaux et traditionnels de résolution des conflits, conflits de tous genres identifiés dans une zone caractérisé par la persistance de l'insécurité et de violences, sur fond de souci constant de stabilité sociale qui est, selon Henri Jane, « *ce que l'homme*



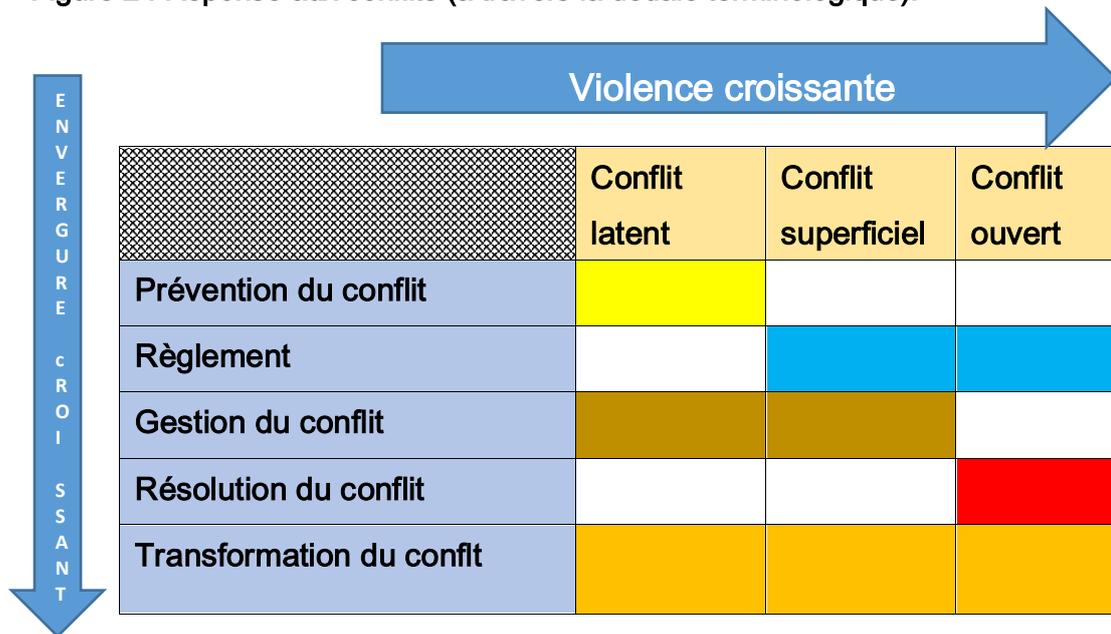
attend de son milieu social : c'est...la condition même de son heureuse adaptation au milieu naturel. »³

- **La prévention du conflit** : vise à empêcher l'éclatement d'un conflit violent. Elle renvoie à des stratégies de traitement du conflit pendant qu'il est encore latent, dans l'espoir d'empêcher une escalade aboutissant à la violence.
- **Le règlement du conflit** : vise à mettre fin à un comportement violent en arrivant à un accord de paix.
- **La gestion du conflit** : vise à limiter et à éviter toute violence future en favorisant des changements de comportement positifs au niveau des parties impliquées.
- **La résolution du conflit** : traite les causes du conflit et cherche à établir entre les groupes hostiles, des relations nouvelles et durables. Elle renvoie à des stratégies de traitement du conflit ouvert dans l'espoir de trouver non seulement un terrain d'entente mettant fin à la violence (**règlement du conflit**) mais encore une résolution de certains des objectifs incompatibles qui le sous-tendent. Dans la logique de résolution des conflits, les pratiques alternatives proposent une résolution des conflits non plus basée sur « *l'un à raison et l'autre a tort* », mais sur la satisfaction de la nécessité de base et la participation de la communauté. A la rigidité et au formalisme de la loi s'opposent la flexibilité de la situation et la sécurité d'existence. En fait, la résolution des conflits s'impose comme une stratégie particulière qui dépasse le système traditionnel, en incluant à la fois l'action légale et judiciaire, et la capacité d'organisation et de mobilisation de la communauté.
- **La transformation du conflit** : traite l'ensemble des sources sociales et politiques d'un conflit et cherche à transformer l'énergie négative de la guerre en changement social et politique positif. Il s'agit de la stratégie la plus complète et qui va le plus loin, elle est aussi celle qui nécessite l'engagement le plus long et le plus étendu.

³ H. Jane, Le temps de changement, Marabout Université, Gérard et Cie, Verviers, 1971, p.10



Figure 2 : Réponse aux conflits (à travers la dédale terminologique).



2.2. Styles de gestion/transformation des conflits

Il existe plusieurs styles pour aborder/gérer/transformer les conflits. Ces styles relèvent de deux attitudes de base à savoir :

- **L'assertivité** : attitude selon laquelle les comportements d'une personne/organisation visent à satisfaire ses propres intérêts. Cette dimension est également liée à l'atteinte des objectifs personnels.
- **La serviabilité** : attitude selon laquelle les comportements d'une personne/organisation visent à satisfaire les intérêts d'une autre personne. Cette dimension suppose un souci pour la relation.

La combinaison de ces deux dimensions résulte en cinq comportements en cas de conflits à savoir : **l'accommodement, la compétition, l'évitement, la collaboration et le compromis.**

L'accommodement.

L'objectif est de tout **céder**. Négliger ses propres besoins pour satisfaire les intérêts d'une autre personne. L'accommodement s'inscrit en ligne droite avec l'importance



des relations humaines, le style de l'assertivité. Ce comportement présente le risque de l'exploitation d'une partie en conflit par une autre.

La compétition

La compétition est orientée vers le **pouvoir**, l'**égoïsme**, l'**imposition**. Par ce comportement, l'une des parties en conflit cherche absolument à gagner, sans s'occuper des partenaires d'intérêts.

Cette méthode peut être utilisée dans le but de s'affirmer ou de garder leur position, quand ils se trouvent seuls hommes forts, en situation d'urgence, pour satisfaire leurs propres intérêts ou pour protéger l'organisation d'une éventuelle exploitation.

Il présente cependant le risque d'injustices, de création d'ennemis, d'aliénation nuisible aux relations professionnelles, de communication négative.

L'évitement.

L'objectif de ce comportement est de **retarder les choses**. La partie lésée ou l'autre n'essaie pas **immédiatement** de satisfaire ses intérêts ou ceux de la partie adverse. Elle est indifférente à la façon dont le problème sera solutionné et à la relation intérêts personnelle, et elle se retire ou remet à plus tard la gestion du conflit.

L'on peut utiliser cette approche quand le conflit peut se gérer soi-même, quand il s'avère plus utile d'attendre des délais, pour éviter de prendre des responsabilités ou quand l'on a peur de s'attaquer au conflit, peur que le conflit s'aggrave ou engendre plus de problèmes.

La collaboration.

La collaboration suppose une **solution créative et rapide** au conflit qui **satisfait les intérêts de chacune des parties** en conflit. C'est une méthode qui consiste à apprendre, écouter et agir en tenant compte des intérêts des parties. C'est donc un style qui privilégie le principe selon lequel, « deux têtes valent mieux qu'une. »

Le compromis.

Le compromis est un style de gestion/transformation de conflit qui ne vise rien d'autre que la **recherche d'un terrain d'entente** entre les parties en conflit. Les deux parties



trouvent elles-mêmes et **mutuellement** une solution acceptable, chacune d'elles faisant des concessions. Il s'agit d'une attitude de partage, qui aboutit à une conclusion d'entente.

On peut l'utiliser afin de trouver rapidement une solution qui satisfait les besoins des deux parties, quand les rapports de force entre les parties en conflits sont égaux ou pour éviter les conséquences des échecs de la stratégie compétitive et collaborative. Il se fait que cette approche présente les risques ne pas trouver une solution satisfaisant les deux parties.

2.3. Méthodes de gestion/transformation de conflits.

Classiquement, il existe deux catégories de méthodes de gestion/transformation de conflits organisationnels à savoir : le recours hiérarchique et le recours à des tierces personnes.

Le recours hiérarchique permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Cette méthode fait appel à un supérieur hiérarchique qui aura à trancher de manière autoritaire, avec ou sans partie pris et de manière définitive, les conflits en question. Il s'agira, surtout, des conflits qui surgissent dans des situations d'urgence. Le recours hiérarchique imposera souvent des réponses aux problèmes issus de l'animosité entre les individus.

La méthode du recours à des tierces parties dans les conflits consiste en l'arbitrage, la négociation et la médiation.

Il pourra s'agir de **l'arbitrage**, si le cas est accusatoire et exige que la partie impartiale rende une décision. C'est cette partie acceptée par les deux parties en conflit qui décidera à la place des parties en conflit. La procédure sera, sans doute informelle, à la différence du règlement judiciaire dans lequel la décision rendue devient publique. Le risque, c'est qu'il en sortira un gagnant et un perdant.

L'on peut également procéder par la **négociation**. Il sera alors demandé aux parties en conflit de discuter entre elles pour trouver une entente. La négociation doit être volontaire et doit exiger que les parties en conflit prennent en considération les



intérêts et les besoins réciproques. Les négociants peuvent recourir à l'assistance d'un tiers en cas d'impasse.

Recours pourra également être fait à la **médiation** d'un intervenant extérieur désigné par les deux parties, après une vaine ou piètre négociation. Le médiateur ne pourra alors pas décider à la place des parties en conflit. Il ne sera qu'un relai qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque. Nous attachons suffisamment d'intérêt à ce mécanisme, quand bien même les autres peuvent être appliqués, selon les circonstances

III. LA MEDIATION

3.1. Qualités et comportements d'un médiateur

Le médiateur est celui qui :

- Assiste les parties dans la recherche de leur propre solution,
- Travaille avec les parties dans la recherche des solutions,
- Aide les parties à trouver une solution qui est favorable à toutes,
- Aide à trouver la solution pour le vie future,
- Rassure de la confidentialité de l'activité,
- Distribue la parole et fait le résumé de ce qui a été dit,
- Fixe les règles du déroulement de la séance.

Le médiateur n'est pas celui qui :

- Juge ou dit qui a raison et qui a tort,
- Dit aux parties ce qu'elles doivent faire pour résoudre leur problème,
- Juge le passé.

Le bon médiateur fera tout pour :

- Permettre aux deux parties de s'exprimer, de s'écouter, dans un environnement favorable dénué d'hostilité,
- Faire rechercher le sens du conflit et ses enjeux,
- Relever les points d'accord et de désaccord,



- Fournir des informations,
- Proposer des idées nouvelles,
- Transformer le « combat » en un exercice constructif de recherche de solutions,
- Etc.

Le médiateur incompetent :

- Il n'est pas reconnu et encore moins sa capacité ou est reconnu par une des parties en conflit,
- Il pense jouer le rôle d'arbitre c'est-à-dire, qui doit décider de qui a raison et qui a tort ou quelle est la meilleure solution,
- Il fait du différend un problème,
- Il a tendance à utiliser les verbes et les expressions tels:
 - Moraliser, sermoner :
Ex. : Vous devriez faire le premier pas pour demander pardon....
 - Avertir, menacer, effrayer
 - Conseiller,
Ex.1 : la meilleure solution c'est d'oublier ce qui s'est passé.
Ex.2 : Vous avez intérêt à faire ceci.
 - Expliquer, persuader par la logique.
Ex. : Je veux t'expliquer en quoi consiste ton amour.
 - Juger, critiquer, blâmer ;
Ex. : Tu n'as pas réfléchi sur les conséquences de tes actes.
 - Evaluer positivement, approuver, complimenter
Ex. : Tu as fait le meilleur de toi-même.
 - Ridiculiser, faire honte.

Qualités requises d'un médiateur.

1. Neutralité et indépendance:

Le médiateur ou la médiatrice est une personne neutre dans le conflit qui s'interpose mais que l'on choisit pour ramener un accord, une entente entre deux personnes en conflit. Il doit donc être exempt de toute influence pouvant nuire à la bonne réalisation de son ministère.



2. Confidentialité :

Le médiateur est tenu au secret professionnel. La confidentialité garantit la confiance et l'autorité du médiateur alors que la non confidentialité dénote d'une bassesse d'esprit qui diminue la personnalité du médiateur. Le secret des « médiaires » doit être gardé pour toute la vie et non pour quelques jours.

3. Impartialité et objectivité :

Le médiateur ne prend pas partie dans l'exercice de son ministère. Il sera toujours mû par le sentiment d'objectivité dans tout ce qu'il entreprend.

4. Tolérance :

Le médiateur a le devoir de tolérer les réactions des parties. Il doit accepter le droit à la différence des parties en conflit et les aider à trouver la solution à leur problème.

5. Prudence :

Il faudra savoir prévoir le mieux possible ce que peut engendrer une action, les conséquences qui peuvent subvenir à la suite d'une action en médiation. Une action de médiation mal menée dans un foyer peut faire déboucher sur un divorce ou à l'inconduite de l'un des médiaires. Et alors, c'est le médiateur ou la médiatrice qui aura été à la base.

6. Courage :

Le courage est entendu comme le premier acte de l'éthique du médiateur. Il doit résister à la tendance de faire à la volée son travail. Le travail qui est demandé exige une détermination à pouvoir aider les personnes en conflit à trouver solution à leur problème.

7. Endurance et persévérance :

La solution ne vient toujours pas à l'heure souhaitée ni au jour voulu. De fois, les personnes en conflit cherchent à se rassurer de la compétence du médiateur, de son degré de confidentialité et même de ses qualités tant morales que spirituelles.

8. Hautes qualités morales, telles la sincérité, l'honnêteté.



Le médiateur s'attirera le crédit par sa personnalité morale reconnue ou attestée.
L'autorité-médiateur doit s'arracher auprès de ses interlocuteurs.

Des prérogatives exigées du médiateur.

a. *L'écoute*

L'écoute est essentielle dans toute situation conflictuelle. On distingue deux phases : d'abord l'écoute active comprenant la clarification, l'investigation et la reformulation.

L'écoute passive prend plusieurs formes à savoir :

- Le silence : qui l'encouragera à continuer, surtout s'il éprouve des sentiments profonds difficiles à partager ou à expliquer.
- Les signaux de réction : des brefs signaux verbaux ou non verbaux (hochement de tête), indiquent que vous recevez bien son message et l'aident à se sentir accepté.

Penant ce temps d'écoute passive, nous devons être attentifs non seulement aux paroles, au verbal, au dit de l'interlocuteur, mais aussi au non-dit, aux gestes. L'écoute du non-dit permet de remarquer l'insatisfaction des interlocuteurs. Lorsque nous le constatons, c'est le moment de nous demander quels besoins de notre interlocuteur sont insatisfaits. *Car, l'être humain ne se signale pas quand il est satisfait, mais quand il ne l'est pas !*

Cependant, l'écoute passive seule est insuffisante et doit être suivie de l'écoute active qui exige un rôle plus dynamique consistant à clarifier, poser des questions et reformuler.

L'écoute active

- La clarification : pour être sûr d'avoir bien perçu premièrement le problème et deuxièmement, les sentiments de l'autre, après avoir écouté, vous lui demandez, si nécessaire, de préciser certains points : « Qu'est-ce que vous entendez par... », « Que ressentez-vous exactement quand... ».
- L'investigation : poser des questions n'est pas de l'inquisition ni une curiosité malsaine. Cela sert à obtenir des informations plus complètes, à explorer les sentiments, à clarifier les opinions, donc à dissiper bien des malentendus. En



effet, il est rare que l'on dise du premier coup tout ce que l'on pense ou ressent.

b. Éviter les paroles qui accusent l'une des parties en conflit.

c. Les messages personnalisés.

Il faut aider les personnes en conflit à pouvoir personnaliser leur message afin d'éviter les accusations. Commençant en général par « je », les messages personnalisés facilitent les relations, créent un climat de vérité et d'honnêteté, donc réduisent les tensions. Ils nous permettent :

- *D'exprimer* nos émotions, nos idées, nos intentions et nous obligent ainsi à le définir : « je suis vraiment énervée aujourd'hui », « j'aime la façon dont s'est déroulée la dernière réunion ».
- *De refuser une requête.*
« Non, je ne veux pas te prêter de l'argent en ce moment, j'ai un besoin précis », « Désolé, je vois bien que tu as besoin d'aide, mais cela ne me convient pas de garder tes enfants ce week-end. »
- *De prévenir une dispute.* En faisant connaître à l'avance nos besoins ou désirs. Les autres ne lisant pas dans nos pensées, il est recommandé de les exprimer. Ex. : « J'aimerais savoir à quelle heure tu comptes ramener les enfants, j'ai des projets pour l'après – midi », « j'ai décidé de recommencer à travailler, je m'ennuie à la maison ».

3.2. Les règles de la médiation.

Les sept règles de la médiation sont :

- Participation des deux parties à chaque entretien.
- Croire qu'il existe des solutions mutuellement acceptables.
- Croire à la collaboration plutôt qu'à la compétition.
- Croire que l'autre partie doit être considérée et respectée et aussi écoutée et comprise.
- Croire qu'il y a des objectifs neutres au-dessus des intérêts des parties pour le bien commun de tous.
- Croire en la neutralité et à l'intégrité du médiateur.



- Engagement de deux parties à des échanges complet et volontaire de toute information pour que les décisions soient prises en pleine connaissance de part et d'autre.

3.3. Les phases de la médiation.

Les processus de médiation se construisent à travers un certain nombre de phases qui permettent d'aboutir à l'élaboration d'un projet d'entente.

1^{ère} phase :

- Donner confiance et apporter la structure qui permette aux « médiateurs » et au médiateur de travailler ensemble dans un climat d'empathie.
- Etablir la crédibilité.
- Expliquer aux clients le processus et les règles de la médiation.
- Evaluer l'attitude de chacun par rapport à la médiation et déterminer s'ils sont prêts à entrer dans ce processus.

2^{ème} phase :

- Le médiateur amènera les « médiateurs » à déterminer la nature des accords et des désaccords existant entre eux, que ce soit ceux exprimés ou encore ceux qui sont cachés par crainte ou ignorance.
- Chercher à savoir depuis quand le conflit existe et faire exprimer l'intensité des sentiments par rapport à ce conflit.
- Chercher avec les « médiateurs » les buts et les objectifs à long terme en évitant les prises de positions.
- Porter l'attention sur l'expression des besoins de chacun.

3.4. Ethique et déontologie en médiation.

Les points communs des engagements des médiateurs résident dans le fait que la médiation doit s'exercer en toute **indépendance**. Le médiateur a une obligation de **moyens** non de **résultats**. Il doit se comporter de manière **impartiale** et **neutre**. Il s'engage sur la **confidentialité** des échanges et demande aux parties de s'y engager.



Les différences portent sur des références de l'exercice de la médiation, la transversalité des compétences, l'éthique, qui découle de l'exercice de la médiation.

3.5. La clause de médiation.

La **clause de la médiation** peut être introduite dans tous les **contrats**. Elle dispose que les parties signataires envisagent avant tout recours à une procédure judiciaire de faire appel à un médiateur. Cette obligation contractuelle doit être respectueuse des dispositions relatives aux **clauses abusives**.

Le médiateur est envisagé non en tant que personne physique mais au travers d'une personne morale (société, association, chambre de commerce, chambre syndicale), laquelle peut être convenue par les parties dans le contrat. Cette clause peut *à fortiori* être introduite dans un accord de médiation, prévoyant ainsi le cas où les parties auraient des difficultés à respecter l'accord (qui est alors un nouveau contrat), notamment dans les circonstances de changement de situation.

3.6. L'accord de médiation.

L'étendue des champs d'application de la médiation est telle que l'on pourrait la voir se fondre et disparaître. Mais c'est précisément parcequ'elle présente la richesse d'une véritable **discipline** dans les ressources humaines, qu'elle est réperable dans de nombreux domaines. Il est ainsi également possible de concevoir une approche de médiation (ou médiale) d'une situation humaine, d'une œuvre. D'une manière générale, la médiation s'applique partout où il y a transmission de savoir par un tiers neutre et indépendant, partout où une relation **contractuelle** a été établie.

3.7. Les avantages de la médiation.

Parmi les avantages que présente toute activité médiale, il y a lieu de citer :

- Le fait qu'elle appelle à la responsabilité personnelle et la liberté de consentement de chaque partie,



- Le pouvoir donné aux parties de définir les modalités de la médiation, avec le médiateur auquel elles confient la responsabilité de la garantie de son bon déroulement,
- La médiation s'adapte aux différents contextes,
- Elle est un huis-clos, un processus confidentiel auquel les parties et le médiateur s'engagent,
- Elle est économique, en temps et en argent : moins coûteuse et aléatoire qu'un rapport de force ou une procédure judiciaire,
- Elle s'inscrit dans la réalité relationnelle : prise en compte du caractère durable ou non durable des relations entre les parties ,
- Elle intègre la réflexion et la créativité de chacun, ouvre à un esprit de contribution pour la résolution des différends et des problèmes,
- Elle a des avantages qui dépassent la situation en cause : permet d'examiner les aspects d'un différend et d'anticiper les risques inhérents à la mise en œuvre de l'accord,
- Elle va de la qualité relationnelle à la négociation, intègre un processus créatif,
- Elle va jusqu'à la conclusion d'un accord,
- Le médiateur présente des garanties professionnelles.

3.8. Des problèmes éventuels rencontrés dans un processus médial.

Les problèmes sont de trois ordres : les problèmes avec les personnes, avec le processus et avec le contenu.

1. Problèmes personnels

- **Problème : colère intense**
- **Origine** : la personne a besoin d'exprimer publiquement ses inquiétudes et ses préoccupations.
- **Prévention** : rencontre individuelle pour qu'elle puisse exprimer ses sentiments avant la session plénière.
- **Que faire maintenant ?** établir des règles qui permettent de guider et de contrôler le comportement. Faire usage de pauses fréquemment, ainsi que des rencontres en aparté.



- **Problème : on s'accuse mutuellement**
 - **Origine** : on veut culpabiliser l'autre et l'autre cherche à imposer à l'autre ses propres conceptions.
 - **Prévention** : établir une règle qui interdise l'accusation mutuelle, à moins qu'il y ait des preuves tangibles.
 - **Que faire maintenant** : la médiation ne propose pas d'établir la culpabilité de l'un ou de l'autre. Le propos processus n'est pas de regarder le passé et de juger, mais plutôt de se préoccuper du présent et du futur, puisque l'on s'achemine dorénavant vers un accord qui doit permettre la régulation.
- **Probleme : ils ne communiquent pas, ne s'entendent pas.**
 - **Origine** : ils n'essaient pas de communiquer. Ils ont des priorités différentes au sujet des points à traiter.
 - **Prévention** : établir par exemple le processus suivant : tout d'abord, écouter l'autre et résumer ce qu'il vient de dire avant d'exposer son propre point de vue.
 - **Que faire maintenant ?** paraphraser et résumer fréquemment. Demander de résumer ce que l'autre vient de dire et vice-versa.
- **Problème : désespoir, peu de motivation et d'entrain.**
 - **Origine** : il n'existe pas d'objectifs réalisables à court terme.
 - **Prévention** : se fixer des buts réalisables. S'il est possible, planifier la réunion en commençant par un point facile, afin de tober d'accord.
 - **Que faire maintenant ?** élaborer ensemble une liste avec les points acquis ou **des aspects positifs de la relation/procédure jusqu'à ce moment là.**
- **Problème : on favorise une attitude « machiste ».**
 - **Origine** : le conflit est conçu en termes de personnalité et de compétitivité.
 - **Prévention** : rencontre individuelle avec les parties. Ceci permet d'exprimer les sentiments qui sont en opposition, d'établir les points concrets qui doivent être résolus afin de souligner l'importance qu'il y a à se contrer sur eux et non sur les défauts de l'autre partie. On peut établir une règle qui prohibe l'insulte ou la personnalisation du problème.



- **Que faire maintenant ?** leur demander de se centrer sur les points à résoudre et non sur les personnes. Faire si nécessaire usage de la faire retarder et rend le processus plus difficile.
 - **Problème : une personne ne s'exprime pas.**
- **Origine :** elle a été intimidée par l'autre. Il y a un déséquilibre de prestige social, de niveau éducatif ou de pouvoir personnel. Elle est timide et n'ose pas s'exprimer en groupe.
- **Prévention :** essayer d'établir un équilibre entre les deux personnes. Parler individuellement avec la personne la moins prestigieuse et chercher des façons de faire qui lui permettent de reprendre confiance en elle-même (l'aider à exprimer clairement ce qu'elle attend du processus).
- **Que faire maintenant ?** se rencontrer en aparté avec la personne et clarifier ce qu'elle pense vraiment, l'aider à exprimer ce qu'elle veut.

Remarque

Si pour des raisons culturelles, de politesse, de timidité ou d'intimidation, une personne ne s'exprime pas, le médiateur a la responsabilité de l'aider à trouver une façon de défendre et d'exprimer ses intérêts. Ceci permet de participer plus pleinement au processus, un accord n'est valable que si les deux parties se sentent qu'il leur appartient et qu'ils ont pu le concrétiser sans imposition extérieure.

2. Problèmes avec le processus

- **Problème : vouloir traiter beaucoup de sujets à la fois**
- **Origine :** le but du processus n'est pas clair. La procédure pour atteindre les objectifs est confuse.
- **Prévention :** établir un processus qui soit clair, détaillé et qui identifier le but et la façon de l'atteindre.
- **Que faire maintenant ?** confirmer l'objectif actuel. Demander que l'on ne parle que de cela. Si l'objectif est complexe, le fractionner en éléments accessibles et se concentrer sur les problèmes rencontrés au fur et à mesure.
 - **Problème : incapables de se décider**
- **Origine :** l'objectif n'est pas clair, personne ne résume ce qui vient d'être dit, le processus de prise de décision est confus.



- **Prévention** : demander qu'une personne prenne la responsabilité de résumer ce qui se dit, établir un processus clair, avec une série d'étapes pour prendre la décision.
- **Que faire maintenant ?** résumer ce qui a été dit jusque là, demander si les personnes sont disposées à perdre la décision et ce dont elles ont besoin pour la prendre. Se centrer sur une décision à la fois.
 - **Problème** : tous parlent en même temps : ceci est improductif.
- **Origine** : le processus n'a pas été clarifié, ils ne s'écoutent pas.
- **Prévention** : établir une règle qui permette de parler à tour de rôle. Demander de résumer ce qui vient d'être avant de parler.
- **Que faire maintenant ?** rappeler la règle suivante : chacun parle à son tour. L'établir si cela n'a pas encore été fait.

3. Problèmes avec le contenu.

- **Problème** : les parties ne peuvent pas se mettre d'accord sur « des points qui sont insignifiants »
- **Origine** :
- **Prévention** :
- **Que faire maintenant ?**
 - **Problème** : on discute sur des valeurs différentes
- **Origine** : les perspectives sont tellement opposées que l'accord paraît impossible à réaliser.
- **Prévention** : commencer pour identifier quelques valeurs générales que les parties ont en commun et à partir de là, traiter les différences.
- **Que faire maintenant ?** arriver s'il le faut à l'accord d'être en désaccord sur certaines valeurs, chercher une discussion acceptable pour tous, qui définisse un comportement et une façon de vivre avec laquelle les parties se sentent à l'aise, même, si elles ont des valeurs différentes.

III. Construire la Paix.

3.1. Essai de compréhension

Le concept PAIX porte en lui beaucoup de nuances et rassemble autour de lui plusieurs mots :



- a) La paix, ce qu'elle n'est pas seulement :
- Absence de guerre,
 - Economie forte,
 - Infrastructures socio-économiques en place (route, habitat, hôpitaux, écoles, éclairage,...)
 - Un bon standing de vie,
 - Tranquillité,
 - Amélioration du bien-être sur le plan social, économique, sanitaire, intellectuel.
- b) La paix est un état d'harmonie entre :
- L'homme et son Dieu,
 - L'homme et lui-même,
 - L'homme et son prochain,
 - L'homme et son environnement immédiat.

La Paix peut donc être définie comme étant « *un état d'esprit, de concorde, d'harmonie, de quiétude et d'amour pour les autres* ». Elle procède d'une disposition de l'esprit : on la souhaite, on la cherche, on la cultive, on la communique.

L'homme de paix cherche autrui pour coopérer, collaborer. La paix nécessite le partage, l'ouverture aux autres. La paix est une adhésion profonde de l'homme aux principes de liberté, de justice, d'égalité, de solidarité, de l'union entre tous les êtres humains. Il n'y a pas de développement dans la paix. La paix accompagne et conditionne le développement.

3.2. Matériaux pour la construction de la paix.

Pour construire la paix, plusieurs éléments entrent en compte :

- Le respect de la vie humaine,
- L'amour de l'espèce humaine,
- Le respect de la différence (comportement, sexe, tribu, âge, goût, taille, culture, religion, ...)
- La maîtrise de soi, la domination des instincts,



- Se décomplexer (effacer le mythe de la supériorité des autres),
- Eviter la division et la répression,
- Esprit de dialogue,
- Dire et reconnaître le bien que l'on constate chez l'adversaire,
- Dire le mal que l'on constate chez soi,
- Dire avec amour, respect et simplicité le mal de l'autre,
- Choisir le moment de la dire,
- Dire ce que l'on a vu de manière réaliste,
- Cultiver l'esprit de justice, d'équité, de partage,
- La curiosité devant les autres cultures et le souci de les comprendre et les respecter,
- L'horreur de la discrimination et du rejet des autres,
- Avoir un esprit nationaliste, la fierté de soi, de sa nationalité... : faire passer l'intérêt national avant toute chose et se comporter en conséquence,
- Etre désaliéné mentalement,
- Cultiver l'esprit pacifique,
- Rejet des autres à banir,
- La recherche de la joie de partager,
- La simplicité,
- Le souci de dépasser l'animalité,
- La conscience que l'on nous trompe et on nous incite à la haine, la violence, la guerre dont nous ne profitons rien.

Le fruit de la paix est doux et il faut du temps, des énergies pour le cueillir. Les parents ont une grande responsabilité dans l'éducation des enfants aux vertus pacifistes ci-haut cités. Ces derniers sont les grands bénéficiaires du travail des « *Artisans de la Paix* ». Ceux-ci doivent travailler à leur laisser un monde de paix en cultivant l'amour, la vérité et la justice.

3.3. La paix est un processus



La paix est un processus, une lutte multipolaire, permanente pour la transformation de la violence. Aussi bien les partisans de la force coercitive, y compris la violence, que ceux qui adoptent une position radicalement non violente, ainsi que de nombreuses autres positions intermédiaires, tous diraient qu'ils veulent la paix. Mais leurs idées de ce qu'est véritablement la paix sont très différentes.

La paix stable est une situation relativement rare. Bon nombre de sociétés et de communautés sont exclues de la paix par toute une série de facteurs : économiques, politiques et sociaux. La paix se compare généralement à la santé en ce sens qu'elle se constate par son absence. Tout comme la santé, elle est accessible à tout le monde. Seulement, à l'inverse de la santé, la paix fait l'objet de controverse ; les points de vue divergent sur ce qu'est une société de paix.

Beaucoup de gens pensent que la paix c'est l'absence de la guerre. Bien que cela soit essentiel, bien sûr, d'autres considèrent la paix comme étant un premier pallier vers un idéal plus parfait : un réseau de relations entre individus, groupes ou institutions qui tiennent à la diversité et encouragent le développement optimal des potentialités humaines.

L'absence de guerre est généralement considérée comme une paix « **négative** » (une paix froide) et s'oppose ainsi à une « **paix positive** » (ou une paix chaude) qui englobe tous les aspects de la société idéale que nous souhaitons pour nous : droits universaux, bien-être économique, équilibre écologique et d'autres valeurs essentiels.

Il y a toujours des gens qui redoutent la paix. Beaucoup ont des raisons valables pour cela : ils perdront leurs richesses, leur statut social et leur pouvoir en tant que résultats de leurs actes. C'est la raison pour laquelle l'ONG Oxfam avait développé, dans la Corne de l'Afrique, le concept de « **stabilité dynamique** » pour décrire sa vision d'une paix dans laquelle les conflits surgiraient toujours, mais là où la violence serait absente.

3.4. Construire la paix.

Les Nations Unies distinguent entre différentes sortes d'interventions pour apporter la paix. En plus de l'aide humanitaire ou du secours d'urgence, conçus pour apporter les moyens immédiats pour la survie des populations en détresse, les principales



catégories d'interventions sont : l'instauration de la paix, le maintien de la paix, la construction de la paix.

La construction de la paix n'est pas fondamentalement une affaire de comportement conflictuel, mais s'occupe du contexte et des attitudes sous-adjacents qui donnent lieu à la violence, comme l'inégalité devant l'accès à la terre, à l'emploi, aux ressources, au pouvoir, la discrimination, la non-reconnaissance et la non-absolution de responsabilité pour des crimes passés, le préjudice, la défiance, la peur, l'hostilité entre groupes.

C'est donc un travail « *discret* », sans tambour ni trompette qui peut se poursuivre, théoriquement du moins, à tous les stades d'un conflit. Mais il est probablement plus efficace, soit aux derniers stades du conflit après le règlement et la réduction du comportement violent, ou alors aux premiers stades avant que toute violence n'éclate.

La notion de construction de la paix est généralement utilisée pour décrire un travail aboutissant au **renforcement** de la paix comme résultat, et elle attache beaucoup d'importance à savoir **comment** les choses se sont produites. Autrement dit, elle concerne autant le **processus** que l'activité elle-même et ses résultats.

3.5. Le meilleur moyen pour commence le travail de construction de la paix.

Pour commencer le travail de construction de la paix, il faut observer les quatre étapes essentielles ci-dessous :

- **STOP** : Réfléchir avant d'agir

C'est le principe fondamental dans le travail avec le conflit – pour autant que les circonstances le permettent. Faire ses analyses avant d'entreprendre l'action. Si l'on a l'intention d'intervenir dans un conflit et d'essayer d'agir sur lui au mieux, il faudra faire l'analyse à partir de points de vues et de perspectives divers.

- **REGARDER** : Mettre de l'ordre dans sa propre maison

Se regarder bien et regarder bien son organisation puis essayer de voir si l'on n'a pas besoin de changer pour pouvoir intervenir efficacement dans le conflit. Prendre cela en considération est un domaine de travail vital et permanent, quel que soient les intentions pour agir sur l'ensemble de la société.



- **ECOUTER** : Que disent les autres et que vous conseille votre propre intuition ?

Il faut essayer d'imaginer ce qui pourrait arriver dans le futur : dans les trois ou six mois, ou plus à venir. Il est plus facile d'entreprendre une action efficace, et peut-être empêcher la violence, si l'on peut anticiper et faire une planification en prévision de tout obstacle ou changement qui pourrait advenir.

- **AGIR** : Commencer à partir de là où l'on est et commencer une nouvelle action.

Le travail actuel de la 'Promotrice de la Paix » peut offrir un point d'amorce pour travailler pour la paix et la justice. Point n'est besoin de créer de nouvelles étiquettes ou de nouvelles catégories, du reste, il est souvent plus sage de ne pas le faire. Il faut également avoir à l'esprit qu'il y a toujours beaucoup d'alliés et de collaborateurs disponibles qui peuvent l'aider dans cette aventure, si seulement elle peut les voir comme tels , et non comme des rivaux ou des « barrages » sur son chemin.

« Le dialogue consiste pour chacun, à mettre provisoirement entre parenthèses ce qu'il est et ce qu'il pense, pour essayer de comprendre et d'apprécier, même sans le partager, le point de vue de l'autre »

Sources bibliographiques

- Jean - Louis Lascaux : *Pratique de la médiation, un mode alternatif à la résolution des conflits*, édition ESF, 2001 ISBN 978-2710114550, 2^e édition, 2003 ISBN 978-2710116141, 3^e édition, 2004 ISBN 271011657 X.
- Fathi Ben Mrad, *Sociologie des pratiques de médiation : Entre principes et compétences*, édition l'Harmattan, 200 - ISBN 2-7475 - 2968 - 1.
- Arnaud Stimec, *La médiation en entreprise*, édition Dunod, 2004 - ISBN 210071513.
- Béatrice Blorhon - Brenneur, *Justice et médiation : un juge du travail témoigne*, édition le Cherche Midi, 2006 - ISBN 2749105110.



- Michèle Guillaume - Hofnung, *La médiation*, édition Que sais-je ? PUF, 2005, 3^e édition - ISBN 2130548717
- Carole Younes et Etienne Roy, *Médiation et diversité culturelle : pour quelle société ?*, Editeur Karhala, 2002, ISBN 2845863314
- Philip Milburn, *La médiation : Experiences et compétences*, Edition la Découverte,
- Jean - Pierre Bonafé - Schmitt, *La médiation*, Edition Documentation Française, 2002 - ISSN, 0015 - 9743.
- Jacqueline Morineau, *L'esprit de la médiation*, édition Eres, 1998 - ISBN - 286566580
- Jean - François Six, *Le temps des médiateurs*, Edition Seuil, 1990 - ISBN - 202012755.
- Juristes Solidarité, *Le droit au cœur du quotidien*, Paris, 2002.
- CURRIE, A et George KIEFL, *Les groupes ethnoculturels et la justice au Canada : examen des enjeux*,
- Centre Inter - Universitaire d'Etudes de Développement, Faculté de hautes études politiques africaines, *Transformation des conflits, Cours destiné aux étudiants au diplôme de troisième cycle en politiques et stratégies de développement du Tiers - monde*, Bukavu, 208.
- PAVKOVIV N., *La vengeance par le sang et la réconciliation comme rite de passage et de continuité*, D et cult. 8, 1984.
- Henri Jane, *Le temps de changement*, Marabout université, Gérard et Cie, Verviers, 1970.