

Rue Belliard 205 box 13
B-1040 Brussels, Belgium
+32 (0)2 736 7262 +32 (0)2 732 3033 fax
brussels@sfcg.be www.sfcg.org



1601 Connecticut Ave NW, Suite 200
Washington, DC 20009-1035 USA
+1 202 265 4300 +1 202 232 6718 fax
search@sfcg.org www.sfcg.org

Manuel de Formation

Prévention et Gestion des Conflits :

Le rôle des jeunes dans le maintien de la paix

Remerciements

SFCG voudrait remercier Le Departement d'etat pour son soutien à completer ce Manuel de Formation.



Table des Matières

AVANT-PROPOS	4
I. INTRODUCTION	5
OBJECTIFS DE LA FORMATION	5
CONNAISSANCES A ACQUERIR	5
COMPETENCES ESCOMPTEES	5
II. COMPREHENSION DU CONFLIT	6
III. LES DIFFERENTS TYPES ET NIVEAUX DE CONFLIT	7
TYPES DE CONFLIT	7
NIVEAUX DE CONFLIT	7
IV. LES ATTITUDES FACE AU CONFLIT	8
ÉVITEMENT.....	8
COMPROMIS.....	8
SOUMISSION/ACCOMMODATION.....	8
CONFRONTATION.....	8
COOPERATION/COLLABORATION	9
LES ATTITUDES DES JEUNES FACE AU CONFLIT	10
V. ANALYSE DU CONFLIT.....	12
LES CAUSES, ENJEUX ET EFFETS DU CONFLIT	12
LES PARTIES EN CONFLIT	14
LES POSITIONS ET INTERETS	14
LA CARTOGRAPHIE	14
VI. COMMUNICATION, CULTURE ET CONFLITS.....	15
COMMUNICATION ET CONFLITS	15
<i>La communication verbale</i>	<i>14</i>
<i>La communication non verbale</i>	<i>16</i>
<i>L'écoute</i>	<i>16</i>
<i>La triangulation et la détriangulation</i>	<i>17</i>
<i>Le vocabulaire</i>	<i>16</i>
CULTURE ET CONFLITS.....	18
VII. POUVOIR ET CONFLITS.....	17
VIII. TYPES D'INTERVENTION.....	19
LA NEGOCIATION	19
L'ARBITRAGE.....	21
LA MEDIATION	19
<i>Le processus de médiation</i>	<i>21</i>
<i>Qualités d'un médiateur.....</i>	<i>22</i>
<i>Rôle du médiateur</i>	<i>22</i>
IX. LA TRANSFORMATION DE CONFLIT	23
X. PREVENTION DE CONFLIT.....	23



L'ALERTE PRECOCE	24
XI. JEUNES ET LEADERSHIP.....	24
MOBILISER LA JEUNESSE	25
<i>La bonne gestion des associations</i>	<i>25</i>
<i>Le développement de programmes et d'activités pour l'association</i>	<i>26</i>
<i>La bonne gestion de la diversité au sein de l'association</i>	<i>29</i>

AVANT-PROPOS

Ce manuel est préparé à l'attention des participants à la formation des jeunes leaders organisée par *Search for Common Ground* en Côte d'Ivoire, dans les régions de la Vallée du Bandama, des Lacs, Moyen-Cavally, Bas-Sassandra, des Savanes, 18 Montagnes et la zone métropolitaine d'Abidjan.

Il est conçu pour servir d'aide-mémoire aux participants à la formation et leurs pairs au niveau national et communautaire, et pour leur servir de support dans la prévention et la gestion des conflits, fournissant des principes et des exercices participatifs nécessaires pour qu'ils puissent diriger des ateliers à venir au niveau communautaire.

En plus des grandes lignes de la formation, ce manuel contient certaines expériences vécues et partagées par les participants dans le domaine de la prévention et gestion des conflits dans leurs communautés.

Ce manuel est exclusivement réservé aux participants aux formations.

I. Introduction

Du point de vue méthodologie, la formation s'est déroulée sous forme d'échanges, des travaux en groupes, des témoignages et de discussions interactives entre les participants

Objectifs de la formation

- Permettre aux jeunes de devenir des médiateurs dans leurs propres communautés en utilisant à la fois des méthodes traditionnelles et modernes de résolution des conflits.
- Renforcer le rôle des jeunes dans la gestion des structures locales ou municipales en renforçant leurs connaissances et leurs compétences pour travailler dans le domaine de la paix et la résolution des conflits
- Former le groupe de formateurs dans les techniques de résolution des conflits, y compris les pactes de non-agression (alliances interethniques) et leur renforcement ultérieur
- Développer une conscience d'éducation pour la paix, au niveau intra et intercommunautaire.
- Orienter et préparer les participants de la formation pour sensibiliser d'autres jeunes à se convertir en agents sociaux et comme médiateurs.

Connaissances à acquérir

Les participants ont acquis une meilleure compréhension :

- Des conflits en général, la façon dont ils peuvent résulter en violence ou en changements positifs
- Des différents types de conflits et leurs étapes
- Des interventions qui peuvent être menées pour résoudre un conflit
- Du processus de médiation et la transformation des conflits
- De leur rôle, en tant que médiateurs communautaires
- Du rôle et responsabilités des jeunes dans la construction de la paix
- De l'alerte précoce et ses objectifs

Compétences escomptées

Les participants sont capables :

- D'analyser un conflit
- D'écouter et communiquer efficacement
- D'agir comme facilitateur/médiateur de conflit au niveau communautaire
- De rédiger un rapport d'alerte précoce

II. COMPREHENSION DU CONFLIT

Question- Quand vous entendez le mot « conflit », à quoi ça vous fait penser directement ?

Quelques réponses des participants:

La mésentente, l'incompréhension, l'opposition, le palabre, le litige, la querelle, la séparation, l'affrontement, la rancune, le désordre, différents points de vue, la guerre, le dégât, la confrontation, le combat, la division, la haine, la méfiance, la discussion, l'affrontement inter communautaire, la jalousie.

Question - À partir de ces éléments comment définir le conflit?

Quelques réponses :

- Les conflits sont des divergences de points de vue
- Le conflit, c'est quand deux personnes se battent
- Le conflit c'est quand il n'y a pas d'entente entre les gens

Complément du formateur :

- Le conflit se définit comme une incompatibilité des idées, des valeurs et des intérêts
- Le conflit est un phénomène normal, naturel, inévitable car il est lié aux attitudes, comportements et sentiments
- Le conflit peut être positif ou négatif. Il est positif lorsqu'il est abordé de manière constructive et devient négatif lorsque la manière de l'aborder est destructive.



Exercice :

Le formateur pose la question : « Qui peut partager un exemple d'un conflit qu'il a vécu personnellement et à l'issue duquel il y a eu un changement positif dans sa vie? »

Exemple de témoignage:

«Quand j'étais petit, je vivais avec ma marâtre. Elle me maltraitait trop : elle me privait de manger et je faisais tous les pires travaux à la maison parce que mon père ne vivait pas ensemble avec nous. À cause de ce mauvais traitement, je n'allais même plus à l'école. Un jour, mon père est revenu du voyage et m'a posé la question de savoir si ça va. Ma marâtre s'est empressée de répondre à ma place : « Oui, ça va, il mange bien, il va à l'école !! » Comme je n'en pouvais plus, j'ai dit à mon père que ça n'allait pas. Et j'ai raconté tout ce qu'elle me faisait à la maison. Mon père m'a aussitôt pris ce jour là et m'a envoyé avec lui là où il résidait. Et mes conditions de vie ont totalement changé.»



III. LES DIFFERENTS TYPES ET NIVEAUX DE CONFLIT

Types de conflit

- **Conflit latent:** Une ou plusieurs personnes affectées par un problème sont mécontentes de la situation présente et la tension monte.
- **Conflit ouvert:** Les parties en conflit s'accusent ouvertement les unes les autres, sans s'estimer responsable de leur rôle dans le conflit, et cherchant à «gagner».
- **Conflit violent:** Les parties en conflit utilisent à présent la violence ou l'agressivité pour vaincre l'autre.



Exercice :

On raconte un conflit qu'on a vécu et les autres essaient de voir s'il s'agit d'un conflit ouvert, latent ou violent.

Niveaux de conflit

- Conflit intra personnel : qui concerne l'individu avec lui-même
- Conflit inter personnel : qui concerne deux ou plusieurs personnes entre elles
- Conflit intra groupe : au sein d'un même groupe
- Conflit inter groupe : entre deux ou plusieurs groupes (ethniques, religieux, politiques)
- Conflit national : qui affecte l'ensemble d'un pays
- Conflit international : qui oppose deux ou plusieurs pays

Question: A quel type de conflits les jeunes Ivoiriens sont-ils confrontés aujourd'hui ?

Etablir grâce aux réponses des participants une grille :

Niveau du conflit	Type de conflits	Exemples d'enjeux	Acteurs principaux	Rôle des jeunes	Effets du conflit
<i>Exemple</i> <i>Conflits intra-groupe au sein des associations de jeunes</i>	<i>Conflits ouverts, mais violence rare</i>	<i>Lutte de pouvoir entre jeunes leaders</i>	<i>Jeunes eux-mêmes, parfois influence des politiques</i>	<i>Parties aux conflits + principales victimes du conflit</i>	<i>Inefficacité association, perte de crédibilité et financements</i>



Faites une revue approfondie de la liste : quelle est la proportion de conflits violents ? quelle est la proportion de conflits où les jeunes sont les parties principales vs. les victimes ? quelle est la proportion des conflits où les jeunes se font manipuler par d'autres acteurs ? que dire des effets de ces conflits ?



Exercice :

A partir de la liste établie, demander au groupe quels sont les trois exemples de conflits les plus importants et pertinents pour eux. Créer trois groupes et demander à chaque groupe de faire une analyse en utilisant les outils déjà présentés tels que l'arbre du conflit, les positions et intérêts ou en faisant une cartographie du conflit (à chaque groupe de choisir les outils les plus utiles).

Donner une heure pour la discussion et ensuite demander à chaque groupe de présenter leur analyse et leurs réflexions.

IV. LES ATTITUDES FACE AU CONFLIT

Face à un conflit, chacun de nous affiche une attitude. On en distingue 5 manières d'aborder le conflit.

Évitement

C'est le fait d'ignorer, d'éviter le terrain de conflit sur lequel l'un veut amener l'autre

Compromis

On n'élimine pas le problème, mais on essaie de trouver une solution en faisant des concessions de part et d'autre

Soumission/Accommodation

On accepte la position de l'autre même si cela ne nous arrange pas

Confrontation

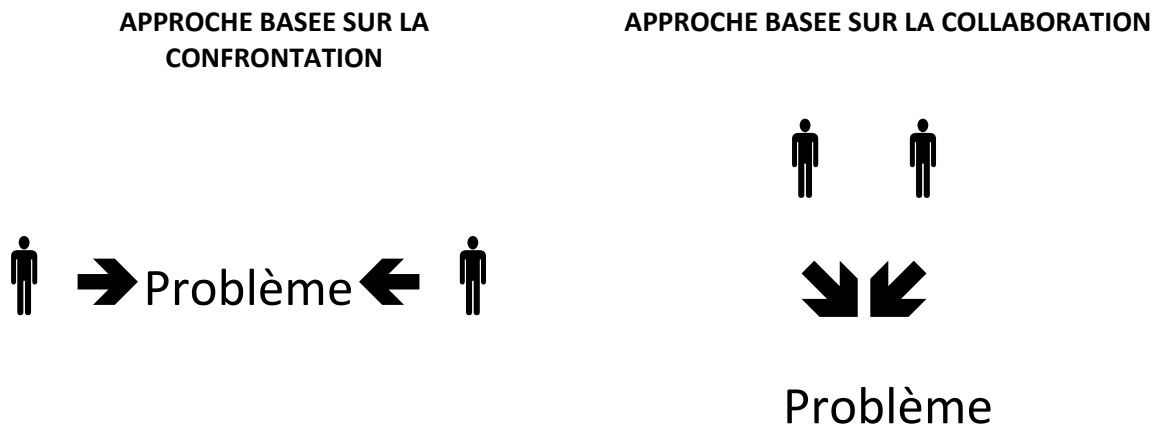
C'est lorsqu'un problème aboutit à un affrontement. Dans la confrontation on voit l'autre comme le problème initial, la source du conflit et l'on se concentre sur les différences.



Coopération/Collaboration

Consiste à ne pas faire de l'autre le problème. Il faut le considérer avec dignité et se mettre ensemble pour aborder et éliminer le problème.

Voir Schéma suivant :



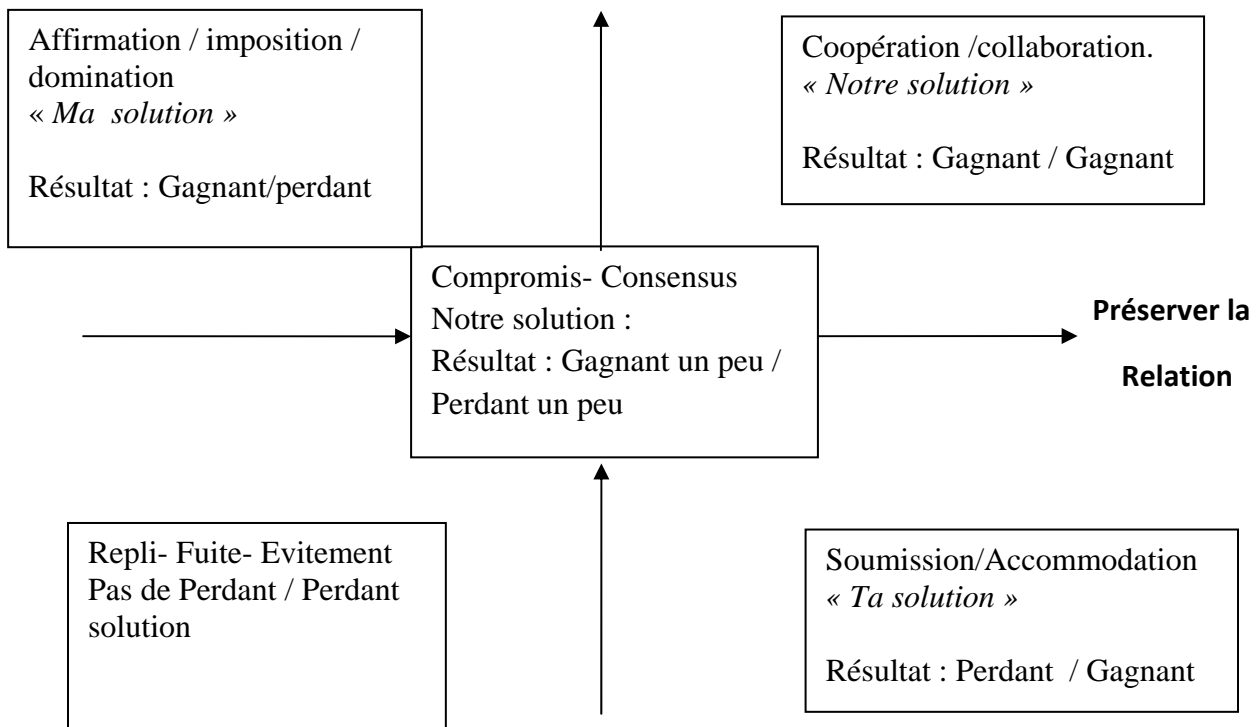
Obstacles liés à l'approche collaborative :

<p>Les stéréotypes</p> <ul style="list-style-type: none">- Les préjugés- L'orgueil- L'égoïsme- L'ignorance- La haine <p>Mauvaise information</p> <ul style="list-style-type: none">- Les rumeurs- Le manque de communication- Le manque d'information	<p>La perception</p> <ul style="list-style-type: none">- Les croyances (coutumes, religions) <p>Le faux leadership</p> <ul style="list-style-type: none">- L'amertume- Le chômage- Les armes- Les intérêts économiques
---	---

En tant que facilitateurs, nous devons prendre conscience de ces obstacles et les dépasser.



Obtenir un résultat



Exercice :

Chacun de nous a une fois été en conflit avec quelqu'un. Racontez votre cas et votre voisin ou voisine va classer votre attitude selon le schéma que nous venons d'expliquer.

Observation – La plupart des participants affirment qu'ils utilisent la confrontation comme approche.



Les attitudes des jeunes face au conflit

Entre les cinq attitudes face aux conflits, quelle attitude est la plus fréquente chez les jeunes ? Quels sont les facteurs déclencheurs de violence ?

Raisons qui poussent les jeunes à la violence :

Raison	Obstacles à un retour à la non-violence
<p>La force</p> <p>Enfants kidnappés par forces rebelles ou « vendus » par familles désespérées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfants soumis à endoctrinement dans les forces armées, apprennent à survivre par la violence. - Communautés ont peur de ces enfants au retour, difficulté de réintégration - Années de scolarisations manquées - Traumatismes psychologiques profonds - Programmes de réinsertion incomplets ou mal gérés
<p>L'ignorance</p> <p>Jeunes attirés par théories simplistes qui désignent un seul coupable et préconisent la violence pour remplacer un groupe au pouvoir par un autre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Système éducatif ne développe pas sens critique ou esprit d'analyse - Jeunes plus vulnérables face à la manipulation - Même jeunes qui ont bénéficiés d'une éducation peuvent être attiré par des idéologies violentes
<p>Les raisons économiques</p> <p>Jeunes se font payer pour faire le « sale boulot » des politiciens ou peuvent piller et voler grâce à aux armes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Majorité des jeunes sont sans emploi ou sous-employés, peu d'alternatives économiques existent - Jeunes souvent orphelins et/ou responsables de la survie de leur famille - Armes faciles à obtenir
<p>Les raisons psychologiques</p> <p>Appartenance à un groupe violent donne identité valorisante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Structures d'encadrement normales (famille, communauté) dissoutes suite au conflit ou aux migrations - Jeunes marginalisés dans vie politique - Violence paye à court-terme : donne une voix et même parfois une place à la table de négociation



Exercice :

Statistiquement, une forte proportion de jeunes est souvent liée à une augmentation de la violence.

En petits groupes, discuter :

Les expériences personnelles de violences

Le potentiel de violences futures dans le contexte ivoirien actuel.

V. ANALYSE DU CONFLIT

Question- Qu'est ce que vous entendez par « analyser un conflit » ?

Quelques réponses des intervenants :

- C'est calculer à quelle mesure se trouve le conflit
- C'est savoir comment il a commencé et pourquoi
- C'est étudier, chercher la source avant d'entamer le règlement
- C'est de voir les conséquences du conflit
- C'est de voir la manifestation du conflit ; c'est de voir la réalité du conflit

Complément d'information du formateur :

Analyser un conflit c'est identifier :

- Les parties en conflit
- Les effets du conflit
- Les causes
- Le lieu et le contexte du conflit
- Les manifestations du conflit
- L'objet / l'enjeu / l'intérêt

Les causes, enjeux et effets du conflit

Le conflit suit un processus qui a un début, un parcours et aboutit à un résultat.

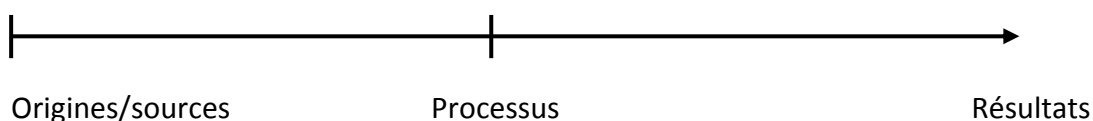
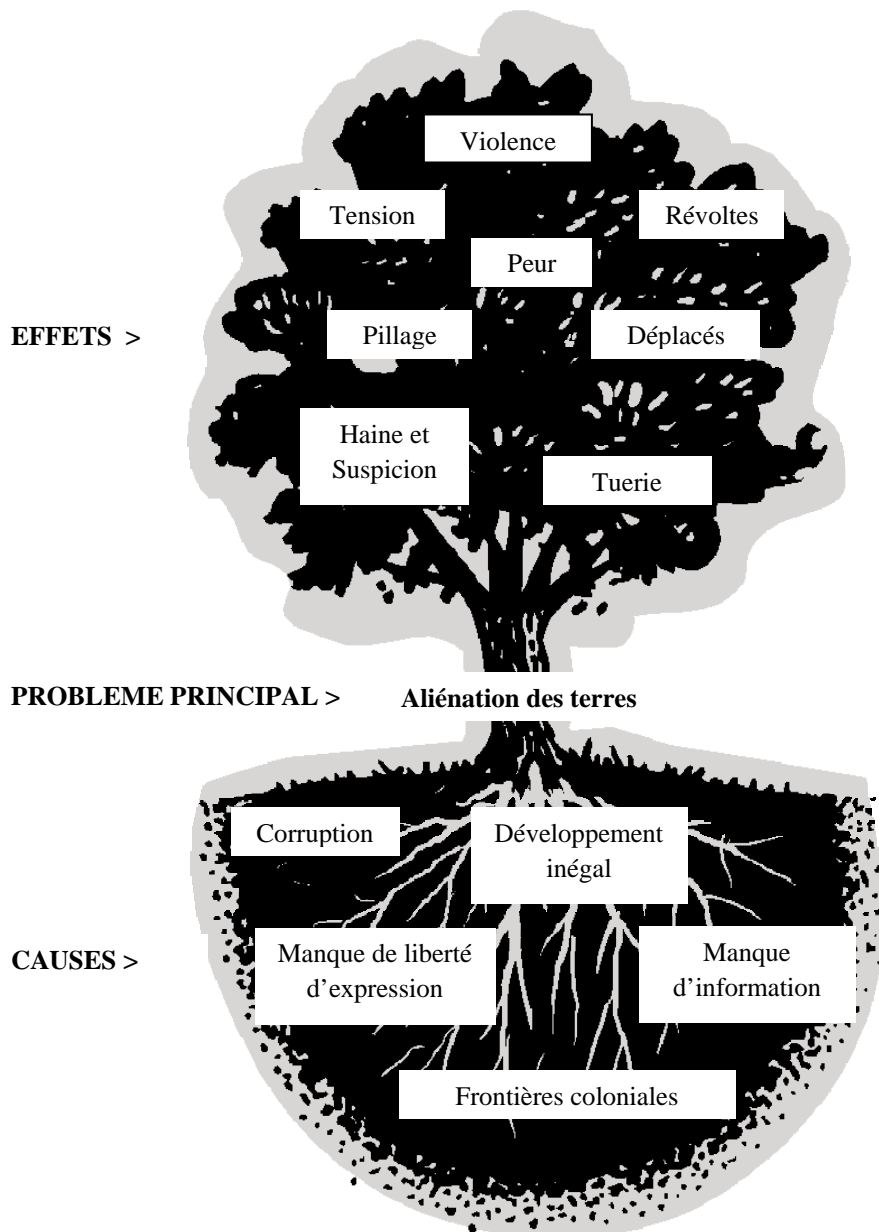


Diagramme : l'Arbre du Conflit

Le conflit est généralement représenté par un arbre avec les différentes parties. Les **branches** représentent les effets, les symptômes du problème. Le **tronc**, c'est l'enjeu primordial, et les racines représentent les causes principales.

NB : Très souvent, nous confondons les causes du conflit qui sont plus profondes et effets qui sont visibles.



Les parties en conflit

- Les parties **primaires** ou **parties visibles** sont les personnes directement concernées par le conflit
- Les parties **secondaires** ou **parties invisibles** sont celles qui poussent les parties en conflit et qui souvent ont des intérêts dans le conflit.
- Les **tiers** personnes sont celles qui sont plus ou moins neutres, non directement concernés par le conflit mais peuvent jouer un rôle pour aider les parties en conflit à résoudre le conflit.

Les positions et intérêts

Il ne suffit pas de savoir tous les groupes impliqués, il faut aussi savoir ce qu'ils veulent, et ce dont ils ont besoin. Il est aussi encore plus important de faire une distinction entre :

- **Les positions** : ce que les gens **disent** qu'ils veulent, ce qu'ils demandent publiquement
- **Les intérêts** : ce que les gens **veulent**, ce qui les motive, qui peut ne pas être clairement exprimé

Il est donc nécessaire de trouver les intérêts des parties en conflit et la force de leur relation (entre parties primaires et secondaires).

La cartographie

La cartographie permet de faire une analyse claire et complète du conflit en soulignant les différentes phases du conflit :

- Historique
- Contexte
- Problème
- Parties
- Dynamique ou évolution



Exercice :

Représentation d'un scénario d'un conflit et l'analyse faite par les participants.

Exemple de conflit mimé :

Un conflit qui a opposé deux individus de communautés différentes (Burkinabé et Baoulé) au départ et s'est étendu par la suite aux deux communautés.

- Les parties en conflit : Les Baoulé et les Burkinabé (mais aussi ce politicien tapi dans l'ombre à Abidjan)
- Lieu (où se passe le conflit) : Le village de Doropo
- Contexte : période pré-électorale
- Effets du conflit : Bagarre, casses, destruction de biens, blessures, menaces, injures, expulsion
- Manifestation du conflit : Les parties utilisent les machettes
- Les causes (cachées et visibles) : L'identité, la politique, la pauvreté, les élections, l'argent, le pouvoir

VI. COMMUNICATION, CULTURE ET CONFLITS

Communication et Conflits

La communication est un point important dans la gestion des conflits. Si on ne sait pas bien communiquer, on risque d'aggraver la situation. On doit parler pour un objectif précis et clair qui est de passer un message. Il faut parler de manière simple et claire et éviter d'ennuyer en monopolisant la parole.



Exercice :

Le formateur souffle à l'oreille d'une première participante ces mots : « **le lieu de la formation me plait** » Il demande à cette première participante de transmettre le message et cette dernière la transmet à d'autres et au fur et à mesure jusqu'à la dernière qui a entendu : « **je n'ai rien compris** »

Leçons à tirer :

Il y a eu mauvaise communication et transformation de la parole, ce qui peut être source de conflit.

Question - Qu'est ce que communiquer veut dire ?

Intervenants : Informer, parler, passer le message, transmettre un message

Question - Quelles sont les sortes de communication ?

Intervenants : Les gestes, bouche à oreilles, affiches, journaux etc

Compléments d'information du formateur : Il y a deux formes de communication : la communication gestuelle et la communication orale.

Question - Selon vous qu'est- ce qui peut entraîner la déformation du message ?

Intervenants : Cela peut être dû au fait qu'on soit issu de différentes cultures ; Il y a aussi les proverbes et les images qui peuvent faire qu'on ne comprend pas bien ce qui a été dit. En tant que médiateur, nous devons améliorer notre communication pour éviter les incompréhensions.

La communication verbale

Dans la communication verbale, il y a deux théories :



- **High context culture**, c'est une culture où les gens quand ils parlent tournent autour du pont. Ils utilisent beaucoup la parabole, les proverbes, des codes et prennent beaucoup de temps pour exprimer clairement leurs idées.
- **Low context culture**, ceux sont des personnes qui vont droit au but et qui disent directement les choses sans détour.

La communication non verbale

La communication non verbale est une communication où l'on fait intervenir le corps (l'expression du visage, le membres). On utilise des gestes pour s'exprimer. La signification de certains gestes varie selon les cultures pour comprendre ce type de message.

L'écoute

L'écoute est un point capital dans la communication (sans écoute il n'y a pas communication). Il y a communication lorsque A parle à B, et reçoit le message retour qui montre qu'il est écouté.

Très souvent, on n'écoute pas l'autre, on s'écoute soi-même. On pense à autre chose lorsqu'on nous parle et souvent lorsqu'une personne nous parle avant même qu'elle ne termine, on se met à répondre en racontant nos propres expériences. Il faut éviter d'interrompre l'autre en parlant de nous-même, en donnant notre propre cas.

Les signes qui montrent sont le regard, le hochement de la tête, des sons, la paraphrase pour être sûr d'avoir bien compris. L'écoute donne de l'assurance et permet de poser des questions de clarification. La communication et les conflits sont très liés à la perception. Nous percevons les choses suivant nos expériences du passé, notre façon de voir le monde, notre culture, nos intérêts.

Si tous ces éléments sont incompatibles avec les messages que nous entendons et attendons, il y a conflit. C'est en cela que nous disons que le conflit est normal car nous ne percevons pas les choses de la même manière. Pour améliorer la communication et la compréhension, il y a des techniques à adopter :

Diagramme : Techniques de communication (écoute active)

Techniques	But	Méthode	Exemple
Encouragement à l'expression	Démontrer à votre interlocuteur que vous portez un intérêt à ce qu'il dit	Encourager la personne à continuer de parler en utilisant un langage de compassion et un ton de voix empathique	Ah ! Je vois... Pouvez-vous m'en dire plus sur... C'est intéressant ...
Questionnement	Donnez votre intérêt	Aider à clarifier par des questions de compréhension en	Je ne comprends pas bien ce que vous

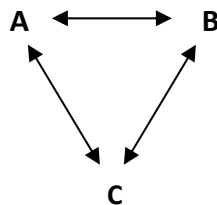


		évitant la dérive vers la curiosité	voulez dire par là... Que voulez vous dire exactement ?
Reformulation	Montrer à l'interlocuteur que vous l'écoutez et le comprenez.	Reprendre les idées fortes de l'interlocuteur	Si j'ai bien compris, vous voulez dire...Autrement dit, vous dites...
Empathie	Faites savoir à votre interlocuteur que vous comprenez ses sentiments	Partagez les sentiments avec votre interlocuteur	Vous semblez être davantage affecté par le fait que... Vous semblez...

La triangulation et la détriangulation

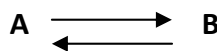
La triangulation :

Nous avons deux individus, A et B, qui se parlent. B se sent opprimé par A et décide d'en parler à C pour avoir son soutien. C va dire à A ce dont B lui a parlé, A s'énerve et en veut à B, la situation s'aggrave. Cela peut continuer jusqu'à plusieurs intervenants, la situation risque de s'envenimer plus si rien n'est fait.



La détriangulation :

C'est restaurer la communication entre A et B.



Le rôle de l'agent de paix est de faire la détriangulation en rétablissant la communication entre A et B.

Le vocabulaire

En temps de conflit, on constate la création d'un nouveau vocabulaire qui peut être facteur de rapprochement ou de division. Les participants à une formation de San Pedro ont dressé une liste de langage né avec la crise.

Exemples :

- Haut les cœurs
- Assaillants
- Rebelles – loyalistes
- Zone assiégée
- Zone gouvernementale
- Patriote
- Forces nouvelles
- Déplacés de guerre
- Milices
- Charnier
- Escadron de la mort
- Combattants
- Agora
- C'est ça qui est la vérité
- C'est ce qui est ça

En tant que facilitateurs, il faut éviter d'utiliser des mots qui peuvent blesser certains de nos interlocuteurs et qui sont susceptibles de faire échouer tout notre processus et adopter des mots rassembleurs.

Culture et conflits

Dans la culture, il y a des normes et des règles. Quand nous communiquons, ces normes et règles sont invisibles. Si on ne les connaît pas ces normes et règles, surtout dans une société multiculturelle, cela peut entraîner des conflits. La culture est un sujet sensible pour certains car elle peut engendrer facilement des conflits.

Exemple : Il y a des cultures où la femme ne parle pas debout devant son mari ou dans une assemblée.

Il faut comprendre que la culture est dynamique et non statique car les choses changent. Il y a interaction entre les peuples.

Dans chaque culture il y a des règles universelles. Il y a aussi des règles qui oppriment et des règles qui valorisent l'être humain. Ce sont ces dernières qu'il faut promouvoir en tant qu'agents de paix.

VII. POUVOIR ET CONFLITS

Le pouvoir n'est pas en soi mauvais mais mène souvent à l'abus de pouvoir qui est comme un carburant dans un conflit. Il y a plusieurs types de pouvoir :

- **Pouvoir d'exploitation** : s'exerce sur quelqu'un soit verbalement, soit par des menaces, la force, la pression
- **Pouvoir compétitif** : cherche à réduire le pouvoir de l'autre, à l'éliminer
- **Pouvoir de collaboration ou de coopération** : lorsque qu'on se rend compte que seul on ne peut pas gagner ; on utilise la force du groupe
- **Pouvoir d'expertise ou de connaissance** : lorsqu'on a le savoir, l'information on a du pouvoir
- **Pouvoir de source statut** : le fait d'avoir un statut
- **Pouvoir de ressources** : quant on a de l'argent, on a le pouvoir

VIII. TYPES D'INTERVENTION

Vous entendez souvent les termes « arbitrage », « négociation » et « médiation ». On va essayer ensemble de voir ce que chacun de ces mots signifie.

Il existe plusieurs types d'interventions dans un conflit. Nous avons entre autres :

La négociation

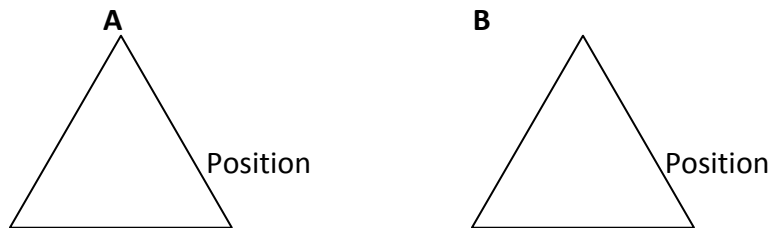
La négociation est un processus dans lequel les parties acceptent de résoudre le problème, et les deux parties trouvent la solution sans une troisième partie.. Le type de négociation qui nous intéresse est la négociation collaborative qui permet de rétablir les relations humaines.

Dans ce type de processus, il faut :

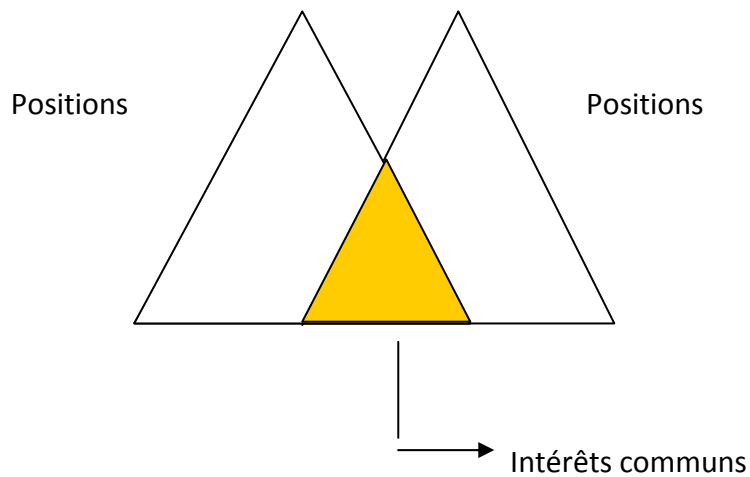
- Séparer l'homme du problème : la personne impliquée et le problème posé
- Se concentrer plus sur les intérêts au lieu de se concentrer sur les positions qui éloignent, il faut les rapprocher pour trouver un terrain commun.
- Essayer de trouver toutes les options possibles qui sont à l'avantage des deux parties
- Rester dans les critères objectifs de la négociation

Il faut toujours négocier avec une solution alternative au cas où on n'a pas la solution, pour ne pas bloquer le processus.

Diagramme : Notion de position et d'intérêt

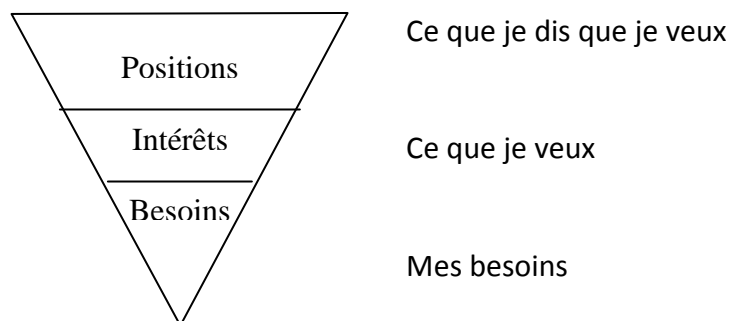


La **position**, c'est ce que **je dis que je veux**



L'**intérêt**, c'est ce que **je veux**, ce qui se cache derrière ma position.

Il y a un **besoin** auquel il faut répondre pour résoudre ce problème.



L'arbitrage

Une troisième partie acceptée des deux parties en conflit écoute les parties en conflits et tranche. Pour comprendre ce mot arbitrage, il faut avoir à l'esprit l'arbitre dans un match de football ou d'handball. C'est lui qui juge ou dirige le match. Donc, dans l'arbitrage, on est presque un juge.

La médiation

Dans la médiation qui est un processus formel, il faut un médiateur (facilitateur) qui conduit les deux parties à un accord mutuel. C'est une négociation assistée. Cette troisième personne crée un environnement pour cette médiation. Pour être médiateur, il faut être accepté par toutes les parties.

Le processus de médiation

- **Principes du processus de médiation:**
 - Le processus est volontaire
 - Le processus est généralement confidentiel, à moins que les parties ne se mettent d'accord pour le rendre public
 - Les participants trouvent la solution, ils s'engagent ensuite à un accord pour la respecter
 - Le processus est basé sur la bonne foi des participants, cependant les parties peuvent se mettre d'accord sur des pénalisations dans les cas de désobéissance
- **Le premier jour de rencontre :**
 - L'introduction
 - Saluer les parties
 - Expliquer votre rôle en tant que médiateur (qui est d'aider les parties à trouver une solution)
 - Expliquer les règles du jeu définies d'un commun accord
- **Raconter l'histoire :**
 - Chaque partie explique son histoire
 - Le médiateur écoute (écoute active), paraphrase
 - Le médiateur fait une synthèse de son histoire avant de passer la parole à l'autre partie pour s'assurer qu'on a bien compris et que l'autre partie a compris
- **Résoudre le problème :**
 - Identifier les problèmes exprimés un à un, bien distinguer les causes et les effets
 - Chercher ensemble les solutions qui peuvent être acceptées par les deux parties



- Les accords, inscrivez les points sur lesquels les parties sont d'accord
- Fixer les responsabilités et aussi les dispositions à prendre en cas de non respect des clauses
- Un accord doit traiter toutes les causes. S'il reste des causes non traitées, alors la paix reste fragile.

Qualités d'un médiateur

- Être accepté par les parties en conflit
- Être neutre / impartial
- Être crédible
- Savoir maîtriser ses émotions
- Avoir de l'expérience
- Ignorer ses propres sentiments
- Empathie : au lieu de la sympathie, comprendre les sentiments de l'autre sans être affecté au risque de prendre parti.

Rôle du médiateur

- Choisir un lieu et une date où les deux parties se sentent en sécurité d'un commun accord
- Garder le processus juste et «propre» (pas d'attaques, une bonne écoute) pour que les parties opposantes se sentent en sécurité.
- Faciliter la communication entre les parties afin d'assurer qu'elles se comprennent entre elles
- Aider à clarifier les enjeux discutés
- Aider les parties à aller au-delà de leurs positions et explorer leurs intérêts et les différentes façons de les atteindre
- Aider les parties à négocier l'accord final entre elles

Exercice :

Une simulation de conflit est faite, et une médiatrice est invitée à amener les différentes parties à trouver des accords en partant des positions pour identifier clairement les intérêts en jeu dans ce conflit.

Scénario du conflit Joué: Il se situe dans un contexte préélectoral. Les Baoulé soupçonnaient les Burkinabé de détenir des cartes d'identité ivoirienne qui leur permettraient de voter.

Ainsi ils doutaient que ces Burkinabé ne votent pas leur candidat qui se trouve à Abidjan. Ce candidat téléphone depuis Abidjan pour demander à sa communauté de chasser les Burkinabé afin qu'ils ne prennent pas part au vote. Le coup est préparé. Un Burkinabé couturier dans le village sera accusé de courtiser la femme d'un Baoulé. Cette femme va coudre son habit chez le tailleur burkinabé. Au moment où la femme essaie l'habit, arrive son mari qui accuse le tailleur d'être l'amant de sa femme. La femme du burkinabé témoin des faits prend partie pour son époux et ainsi de suite de part et d'autre les gens prennent position. Le conflit se généralise aux deux communautés.

Les autres participants portent leurs critiques sur la médiation au regard des qualités déclinées ci-haut

- Ce qui a marché – Bonne disposition du médiateur, résiste à une tentation de ne pas se laisser influencée par une partie,
- Ce qui n'a pas marché – Médiateur très timide, n'écoute pas assez, ne pose pas des questions pour clarifier et déterminer les positions et intérêts des parties en conflit, faible connaissance du milieu, des acteurs

IX. LA TRANSFORMATION DE CONFLIT

La transformation est l'étape plus approfondie de la gestion du conflit. Elle part de l'idée que le conflit est lié à la structure sociale (loi, coutumes, préjugés) et la gestion durable nécessite un changement de ces lois.

Dans la transformation de conflit, on distingue :

- **La transformation personnelle** : En tant que médiateur, il faut accepter d'abord soi-même la transformation. Ce changement doit s'opérer d'abord au niveau personnel :
 - Au niveau émotionnel : commence par la maîtrise de soi
 - Au niveau perceptuel : prendre le temps de comprendre ce que veut dire l'autre avant de le voir tel que je le perçois. Certains ont tendance à voir les choses de façon négative. Il faut accepter l'autre, s'ouvrir aux autres.
 - Au niveau spirituel : on aime contribuer au bonheur et à l'épanouissement des autres
 - Au niveau physique : la façon de s'habiller, de parler, la simplicité des gestes doivent être de nature à rassurer l'autre
- **La transformation culturelle** : Il faut permettre la transformation des règles, et coutumes qui oppriment et qui ne valorisent pas les autres
- **La transformation structurelle** : Il faut transformer le système, les lois et les règlements dont les organisations ou personnes mettent en place. Il faut voir si les structures mises en place valorisent l'être humain.
- **La transformation relationnelle** : Nous devons accepter que les relations jouent un rôle important dans la vie. Notre façon d'aborder et de traiter les gens peut en faire des amis ou des ennemis. La communication est très importante dans la transformation relationnelle.

Les participants ont identifié les principales formes de violences qui nécessitent d'être transformées au niveau local. Il s'agit notamment de l'excision, le mariage forcé, le viol, le rejet et abandon des filles enceintes.

X. PREVENTION DE CONFLIT

Question - Qu'est ce qu'on entend par la phrase : « prévention d'un conflit » ?

Quelques réponses des intervenants :

- Prendre des dispositions pour éviter qu'il y ait conflit
- Avertir, mettre des gardes fous pour ne pas arriver au pire
- Sensibiliser les gens sur les méfaits du conflit



- Prendre des mesures pour éviter que le conflit n'arrive dans l'avenir
- Prendre des dispositions pour que le conflit ne dégénère pas

Question : Quels sont les signes qui annonçaient la guerre en Côte d'Ivoire ?

Quelques réponses des intervenants :

- Voir les enfants jouer avec les fusils dans les villages et villes
- Beaucoup de fous dans la ville de Man
- Multiplication des conflits fonciers
- Le coup d'état de Décembre 1999
- Beaucoup de marches de protestations
- L'oppression des mouvements de revendication
- L'année blanche au niveau des écoles en 1999
- Accusation des fraudes sur l'identité
- Mécontentement général de la population
- Les arrestations abusives etc...

L'alerte précoce

L'alerte précoce c'est collecter, analyser les informations concernant les situations réelles ou potentielles de conflit en vue de prendre des dispositions pour ne pas que le conflit dégénère en violence.

➤ **Faire de l'alerte précoce, c'est :**

- Évaluer et prédire les éventuelles tendances et scénarios
- Identification des stratégies et opportunités pour la paix
- Contribuer à une analyse équilibrée de la situation
- Interpréter ces conclusions pour en faire des options de réponses et de stratégies d'action pour des acteurs locaux, régionaux et internationaux
- Mobiliser les ressources et développer la capacité des acteurs locaux dans la sensibilisation sur les conflits de l'heure
- Faire pression sur les acteurs politiques pour qu'ils développent des réponses constructives

➤ **Qui l'on doit alerter ?**

- Les leaders d'opinions (plan local)
- Les gens qui sont représentatifs dans leurs communautés (présidents 'associations, groupements etc.)
- Les autorités (maire, préfet, sous-préfet, député, forces de l'ordre, etc.)
- Les organisations humanitaires
- Ceux qui sont menacés les victimes potentielles ainsi que ceux qui menacent (les bourreaux)

Lors des travaux en groupe, les participants ont appris comment rédiger un rapport d'alerte précoce.



XI. JEUNES ET LEADERSHIP

Les jeunes sont trop souvent associés à la violence mais dans de nombreux pays, ce sont eux qui ont mené le pays vers la démocratie. La différence entre une jeunesse apathique et mobilisée, une jeunesse happée par la violence et une jeunesse à la pointe de l'action politique est souvent la qualité de leurs leaders.

Les caractéristiques d'un bon leader	Les caractéristiques d'un mauvais leader
<ul style="list-style-type: none">- Une approche collaborative- Une bonne écoute et communication- Une vision claire- La capacité à mettre les intérêts du groupe avant ses intérêts personnels	<ul style="list-style-type: none">- Une approche basée sur la confrontation et la compétition- Le besoin de pouvoir- Un mode de décision autoritaire- Un manque de dialogue

Définition typique du leader :

Un leader est quelqu'un qui sait motiver un groupe à réaliser ensemble un but commun. Mais un leader n'a pas nécessairement besoin d'être à la tête d'un groupe. On peut faire preuve, par une action individuelle, de leadership moral et par là inspirer toute une communauté ou même une nation.



Exercice :

En petits groupes, discuter :

Donnez des exemples de situation où vous avez été un bon leader et un mauvais leader ?

Quel rôle de leadership un jeune peut-il jouer en situation de conflit ?

Mobiliser la jeunesse

Pour s'assurer du succès et de l'efficacité d'une association de jeunes, trois ingrédients sont fondamentaux :

- une bonne gestion de l'association elle-même, qui inspire la confiance et donne un bon modèle de leadership
- une programmation ciblée et intéressante qui va inspirer les membres à s'impliquer activement dans la transformation des conflits qui les affectent
- une bonne gestion de la diversité au sein de l'association

La bonne gestion des associations :

Le leadership d'une association doit se mettre d'accord sur les principes qui vont guider leur gestion ainsi que les outils qui leur permettront de mettre en application ces principes :

Principe :	Outils:
la transparence	<ul style="list-style-type: none">- Statuts écrits et approuvés- Rôles et répartition des tâches clairs- Compte rendus des réunions écrits et circulés
la prise de responsabilité	<ul style="list-style-type: none">- Suivi des décisions prises et mandats donnés- Mise en application des sanctions telles que prévues par les statuts- Respect des statuts et tenues régulière des élections
L'approche collaborative	<ul style="list-style-type: none">- Convocations régulière de l'assemblée générale, notamment pour prendre les décisions les plus importantes- Délégation de pouvoir et création des différents comités pour traiter de différents problèmes ou programmes- Dialogue ouvert et constant entre les membres et les responsables



Exercice :

Demander aux participants quelles organisations de jeunes existent déjà en Côte d'Ivoire et dans leur région. Quels résultats ont-elles obtenus et quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Comment pourraient-elles être plus efficaces ?

Comment pouvez-vous utiliser les compétences apprises dans cette formation pour

Lorsqu'une organisation déçoit, la meilleure solution n'est pas toujours d'en créer une nouvelle. Il faut d'abord faire une analyse des problèmes et voir si on peut rendre l'organisation plus efficace. Une prolifération d'associations mène à la compétition et à la confusion.

Le développement de programmes et d'activités pour l'association

Une bonne programmation commence par une vision claire et la réponse aux questions suivantes :

- Quel est le but de l'association ?
- Quelle est l'analyse de la situation que l'association cherche à changer ?
- Quel rôle l'association et ses membres se proposent-ils de jouer ?
- Comment peuvent-ils jouer ce rôle ?

Une fois que tout le monde s'est mis d'accord sur ces questions, l'association peut ensuite se fixer des objectifs spécifiques pour l'année à venir, avec des activités concrètes pour atteindre ces objectifs.

Grille de programmation :

Objectif	Activités	Résultats escomptés	Personnes responsables	Ressources nécessaires
Informer les jeunes sur leurs droits et responsabilité civiques	<ul style="list-style-type: none">- Formations dans les écoles- Forums publics- Emission radio	Jeunes sont mieux informés et s'impliquent plus dans le processus politique	Alice, Jacques et Jean	<ul style="list-style-type: none">- Collaboration avec les écoles- Manuels pour la formation- Brochure d'information

Les plus de temps est passé à discuter de tous les aspects de la programmation, le mieux organisées et efficaces seront les activités. Par exemple, il ne s'agit pas seulement de savoir quels résultats on aimerait obtenir mais aussi comment mesurer ces résultats. Soyez le plus précis possible et assurez-vous que vos plans soient réalistes, surtout au niveau financier.

Mieux vaut accomplir des activités limitées avec succès que de faire de grands plans et ne jamais les réaliser.

Exemples de programmation en situation de conflit:

Type de conflit	Objectif	Activités
Conflit latent	Sensibiliser les jeunes au dialogue	<ul style="list-style-type: none"> - Rencontres entre jeunes des différentes communautés (religieuses, ethniques, etc.) - Discussions sur thème de la diversité
Conflit latent	Donner aux jeunes les outils pour réduire les tensions et résoudre les problèmes	<ul style="list-style-type: none"> - Formation en transformation des conflits dans les écoles - Théâtre participatif
Conflit latent	Répondre aux besoins et atténuer les frustrations	<ul style="list-style-type: none"> - Activités de soutien solidaire vis-à-vis des groupes défavorisés et frustrés - Activisme politique non-violent en faveur d'un dialogue avec groupes marginalisés - Emissions radio encourageant le dialogue
Conflit latent	Créer des liens entre différents groupes pour atténuer les tensions	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des projets communs qui bénéficieront aux deux communautés, créant ainsi de nouveaux liens - Organiser des activités communes (tournois de sport, théâtre, festivals, etc.)
Conflit ouvert	Faciliter le dialogue et la résolution du conflit	<ul style="list-style-type: none"> - Offrir services de médiation - convoquer des forums publics de dialogue - Etablir une communication entre les parties en conflit en agissant comme « messagers »
Conflit violent	Atténuer les souffrances et ainsi l'envie de vengeance	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser le soutien aux familles et aux communautés affectées par le conflit - Faciliter un dialogue entre victimes et offenseurs, encourager les excuses
Conflit violent	Réduire la violence	<ul style="list-style-type: none"> - Patrouiller les rues comme moniteurs - Emissions de radio pour informer les gens de

		ce qui se passe et réduire les rumeurs
Conflit violent	Mobiliser en faveur de la paix	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des actions collectives non-violentes (ex. marche pour la paix) - Emissions de radio pour donner la parole à ceux qui veulent la paix



Exercice :

En petits groupes, discuter :

Dans quels types de programmes avez-vous déjà participé ?

Quels ont été les résultats positifs et négatifs de cette participation ?

Quelles leçons pouvez-vous en tirer pour de futures activités ?

Complément d'information :

Leçons apprises récoltées par USAID (aide au développement américain) :

Faire attention de ne pas, sans le vouloir, récompenser le recours à la violence. Se concentrer sur les groupes les plus violents peut paraître logique mais peut avoir comme effet d'encourager les jeunes à faire recours à la violence quand ils voient qu'une fois démobilisés, ils auront accès à toutes sortes de privilèges auxquels les jeunes qui se sont bien comportés n'ont pas droit.

Ne pas perpétuer l'isolement des jeunes et groupes de jeunes. Il est important d'identifier les besoins spécifiques des différents groupes et y répondre de manière ciblée si nécessaire mais les interventions elles-mêmes doivent principalement viser à réintégrer les différents groupes de jeunes entre eux ainsi qu'avec le reste de la société dont ils ont été marginalisés pendant trop longtemps. C'est seulement quand il y a brassage et dialogue que les stéréotypes et les stigmas peuvent petit à petit disparaître.

Laisser les jeunes prendre le leadership du programme. Les interventions de soutien doivent permettre aux jeunes de prendre la parole et leurs responsabilités, non pas de créer une nouvelle dépendance et une mentalité d'assistés. Les bénéficiaires du programmes sont les mieux placés pour identifier leurs propres besoins, motiver leurs pairs et développer des solutions appropriées. Le leadership doit cependant rendre des comptes et se montrer digne de la confiance donnée, la bonne gestion d'éventuels problèmes et conflits sera toute aussi riche en enseignements que le programme lui-même.



Clarifier les principes de base du programme. Si les jeunes vont prendre le leadership du programme, il est important qu'une discussion ait lieu au départ pour clarifier la vision du programme ainsi que les principes de base qui doivent guider toutes les parties impliquées. Comment les décisions vont-elle être prises ? En cas de partenariats, quelles seront les responsabilités respectives des partenaires ? Quels principes, comme par exemple « s'assurer que tous les participants aux programmes, y compris les filles, ont les mêmes droits et le même accès aux activités planifiées ». On a souvent tendance à se lancer dans les activités sans réfléchir aux procédures. Créer un dialogue sur ces questions donnera un exemple de bonne gouvernance et permettra d'éviter de nombreux problèmes.

Répondre à tous les besoins. De même les raisons qui ont poussé les jeunes à faire recours à la violence et se faire manipuler sont complexes, de même leurs besoins sont variés et des programmes se concentrant sur un seul aspect du problème, par exemple en enseignant aux jeunes un nouveau métier sans traiter les séquelles psychologique de la violence, a peu de chance de succès. Lorsque les moyens sont limités, des partenariats avec d'autres organisations qui ont des compétences complémentaires aux nôtres sont très utiles.

Faciliter les transitions. Les programmes sont souvent ciblés pour une certaine tranche d'âge et une fois que les participants ont dépassé l'âge-limite, aucune structure n'est en place pour les aider à continuer sur la même voie. Les interventions doivent être liées entre elles, mener l'une à l'autre jusqu'à ce que la réintégration soit complète et durable. Par exemple, on forme souvent des anciens enfant-soldats à de nouveaux métiers sans ensuite les accompagner dans leur recherche d'emploi ou l'établissement de leur propre business, les vouant ainsi à l'échec et la désillusion.

La bonne gestion de la diversité au sein de l'association :

Deux approches existent en matière de diversité, qui vont toutes deux vous amener à recourir aux outils de transformation des conflits :

- Créer une association qui représente un certain groupe (région, religions, vues politiques, etc.) et ensuite entrer en dialogue avec d'autres associations qui représentent les autres groupes.
- Créer une association inclusive où les membres partagent une même vision mais n'ont pas la même identité

Idéalement, si la première approche est valide et parfois nécessaire, un bon dialogue va mener à la formation d'une alliance entre associations et donc au deuxième scénario. Comment dès lors gérer la diversité au sein de l'association – ou de la fédération d'associations ? A nouveau, certains principes et outils seront utiles :

Principe :	Outils:
L'inclusion des groupes minoritaires	<ul style="list-style-type: none"> - Représentation garantie au sein du leadership - Inclusion de ces groupes parmi les bénéficiaires des activités de l'association
Respect de la diversité	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusion des us et coutumes de tous les groupes (par exemple prière pour Chrétiens et Musulmans, nourriture servie en provenance des différentes régions) - Rotation des réunions dans différentes locations pour faciliter l'accès à tous
Gestion pro-active des conflits	<ul style="list-style-type: none"> - Mécanismes de dialogue et de médiation entre membres et au sein de l'équipe dirigeante



Exercice :

En petits groupes, discuter :

Quelles activités concrètes pourraient-elles être organisée pour mieux gérer la diversité au sein de votre association ?

Si votre association est homogène, comment pouvez-vous entrer en dialogue avec d'autres groupes de jeunes ?