



Guide méthodologique de gestion et de prévention des conflits liés aux ressources naturelles

Version définitive



Par
Seydou Kamissoko
Bureau d'Appui conseils aux Collectivités Rurales (BACR-SARL)

Kita en Avril 2008

Table des matières

1.	Introduction	3
2.	Comprendre le conflit	3
3.	Définition d'un conflit	3
4.	Les rôles du conflit (A quoi peut servir un conflit ?).....	5
5.	Les types de conflits selon les acteurs impliqués	5
6.	Les causes des conflits	6
7.	Les attitudes face au conflit	6
8.	Les acteurs du conflit	7
9.	Analyse des conflits	7
10.	Quelques outils d'analyse des conflits	8
11.	Modes de résolution des conflits	12
12.	Les techniques de médiation	13
13.	Comment prévenir les conflits ?	16
	Bibliographie et images	17

1. Introduction

Ce petit manuel est un guide destiné aux agents de développement travaillant dans le cadre des projets de gestion de ressources naturelles ayant participé à une formation de base en gestion des conflits.

Il permet de par son contenu d'assimiler et d'approfondir des notions élémentaires et des outils appropriés à une compréhension et une analyse pour une gestion non violente des conflits courants entre acteurs exploitants les ressources naturelles sur un même espace.

Il s'articule autour d'un certain nombre de thèmes comme : comprendre le conflit ; l'analyse du conflit ; la résolution des conflits et les techniques de médiation des conflits communautaires.

2. Comprendre le conflit

Un proverbe bambara dit que « le conflit est à la cohabitation ce qu'est la sauce à un bon plat ».

Il n'est pas possible d'éviter les conflits, il est alors nécessaire d'essayer de le résoudre de la manière la plus positive et constructif possible. La résolution réussie d'un conflit se base sur une compréhension précise et complète du conflit lui-même.

« Il n'y a pas de société sans conflit »

Une société sans conflit n'existe pas... et n'existera jamais. En effet, aucune société n'est un ensemble homogène, uniforme ou définitif. A partir du moment où deux ou plusieurs entités cohabitent, elles peuvent avoir des points de vue divergents ce qui est déjà un premier pas vers le conflit qui peut avoir plusieurs dimensions variant de simples échanges verbaux à la violence physique.

Au contraire, toute société est constituée de groupes sociaux dont les valeurs, les intérêts et les objectifs ne coïncident généralement pas les uns avec les autres. Le conflit a une dimension socio culturelle et économique, un fort potentiel destructif et constructif et donc pouvant générer dans sa résolution un coût socio culturel, économique et écologique.

Le conflit fait ainsi partie de la société comme l'oxygène est un constituant de l'eau : c'est un fait qu'il ne sert à rien de refuser ou de nier. (Nier ou refuser le conflit, c'est d'ailleurs généralement le meilleur moyen de le rendre, à terme, plus virulent).

Autrement dit, le conflit n'est pas une maladie de la société. Et c'est une illusion d'imaginer une société « saine » qui fonctionne à l'abri de cette « maladie » dans l'harmonie et la coopération comme une sorte de paradis terrestre.

« Il faut donc apprendre à reconnaître le conflit, à le vivre et à le gérer au mieux »

3. Définition d'un conflit

On peut donner plusieurs définitions. Retenons qu'il faut seulement s'assurer de l'existence des mots clés sans lesquels toute définition peut s'avérer incomplète. Ces mots clés sont entre autre :

- Une divergence de points de vue, d'idées, de position etc.
- Le conflit se passe entre deux entités aux points de vue divergents
- Le conflit a un objet (il se passe autour de quelque chose)
- Le conflit à une dimension spacio temporelle (il se passe en un lieu et dans un temps donné)

Nous pouvons donc dire qu'un conflit survient entre deux entités (individus, groupes, organisations, classes sociales, nations, etc.) à cause d'un objet précis lorsque les buts, les actions ou les comportements de l'une sont incompatibles avec ceux de l'autre à un moment précis et dans un lieu précis.

En d'autres mots, une « entité » est volontairement ou non, consciemment ou non, en conflit avec une autre lorsqu'elle a les moyens d'empêcher et que, de fait, elle empêche cette autre « entité » d'atteindre les objectifs qu'elle poursuit.

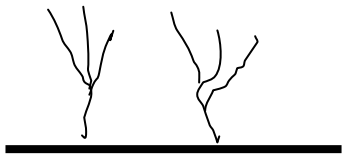
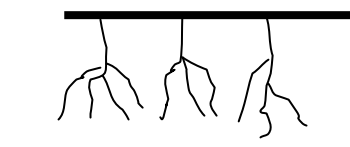
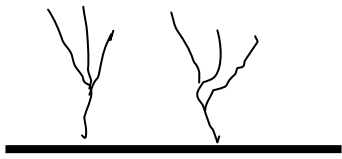
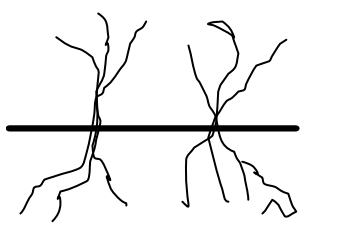
De ce fait, tout conflit fait nécessairement appel à une certaine forme de violence qui se traduit dans le rapport des forces existant à un moment donné entre les parties.

Inégalités sociales et rapport de forces

Dans cette « dynamique » de la société, tout le monde n'est pas sur le même pied. Les objectifs ou les intérêts de certains groupes sociaux sont privilégiés au détriment de ceux d'autres groupes qui sont plus ou moins marginalisés ou même exclus à cause soit de leur nouveauté de résidence, de leurs moyens économiques, de leur appartenance à une ethnie ou leur degré d'instruction etc.

Analyse de la compatibilité des objectifs et des comportements

Cet outil permet d'analyser le niveau d'évolution du conflit à partir d'une analyse des objectifs des parties prenantes et de leurs comportements face à l'objet du conflit. Il est l'aboutissement d'un diagnostic préalable pour déterminer les objectifs et les comportements. Il aide à identifier le caractère « latent » ou « déclaré » d'un conflit. Cela permet de prendre des dispositions utiles pour le prendre en charge. Il se présente comme suit :

	Objectifs compatibles	Objectifs incompatibles
Comportements compatibles	<p>Paix</p> 	 <p>Conflit latent</p>
Comportements non compatibles	 <p>Conflit en surface</p>	 <p>Conflit ouvert</p>

Potentiel destructif et constructif d'un conflit

Tout conflit à des avantages et des inconvénients qui sont difficilement mesurables et maîtrisables. Le potentiel constructif ou destructif dépend de la célérité avec laquelle le conflit est détecté et géré. Les effets négatifs d'un conflit (quelque soit sa violence s'il est pris en charge à temps et de manière subtile) peuvent être amoindri alors que la plus petite des étincelles peut devenir un incendie s'il n'est pas géré à temps.

4 Les rôles du conflit (A quoi peut servir un conflit ?)

A l'analyse on se rend compte que le conflit peut jouer trois fonctions essentielles :

- La construction de relations plus justes : les conflits permettent dans certaines circonstances de faire valoir et progresser les droits de chacun, de faire comprendre au plus fort qu'il n'est fort que parce que il y a un faible de la survie de qui dépend son existence en tant qu'entité.
- La réaffirmation de la loi : en cas de transgression ou de menace de transgression de la loi, les conflits permettent de les réaffirmer et de les respecter. Très souvent nous constatons que le laxisme, le parti pris dans l'application de la loi est à la base de beaucoup de conflits et de malentendus dont la gestion nécessite un retour à l'ordre.
- La fonction de développement : les conflits permettent d'acquérir des expériences, de placer de nouveaux jalons pour une réorganisation socio culturelle et même économique, de repartir sur de nouvelles bases. A ce titre il favorise le développement des femmes et des hommes qui les vivent s'ils sont positivement gérés.

5. Les types de conflits selon les acteurs impliqués

Il existe plusieurs types de conflits en fonction des acteurs qui y sont impliqués

- Les conflits intra personnels : qui est un affrontement intérieur chez une personne à propos de choix, de décisions touchant à des projets, des objectifs, des questions morales... Ces conflits ont une influence sur les relations de la personne avec d'autres et sur sa vie en société.
- Les conflits interpersonnels : ils opposent deux personnes et sont les plus fréquents. Chaque individu possède ses propres référentiels, ses valeurs, ses besoins, ses désirs... La présence d'une autre personne peut déclencher des réactions à partir des différentes contradictions.
- Les conflits intra groupes : ils concernent les individus qui appartiennent à un même groupe (même appartenance) socio professionnel ou politique. Ces conflits commencent à être de plus en plus nombreux surtout en milieu rural où la gestion communautaire des ressources naturelles commence à montrer ses limites.
- Les conflits intergroupes : qui opposent deux ensembles de personnes. Dans ce genre de conflits, les individualités laissent la place au groupe qui met en avant son identité commune. Cette catégorie de conflits existe aussi de façon aiguë dans le pays. C'est par exemple les conflits entre agriculteurs et éleveurs pour la gestion des espaces. Un autre exemple de ce genre de conflit est celui qui met en face l'administration et les administrés dans la recherche d'une justice sociale et économique.

Il existe un lien entre ces conflits qui peuvent évoluer l'un vers l'autre. Exemple : Un conflit intra personnel peut facilement évoluer vers un conflit interpersonnel et même intra ou inter groupe s'il n'est pas géré convenablement.

6. Les causes des conflits

Les conflits selon leurs causes peuvent être classés en trois grandes catégories

- Les conflits de besoins pratiques qui se déroulent autour d'objets précis. Ils sont plus simples à gérer car l'objet est souvent plus vite identifié et si le besoin est satisfait le conflit est résolu. On dit très souvent que « le bébé pleure à cause du sein et se tait s'il a satisfaction ».
- Les conflits d'intérêt qui sont relatifs aux questions de pouvoirs, de sentiments, d'appartenance. Leur gestion nécessite une analyse plus approfondie. (Recherche de poste de maire, concurrence autour d'une femme, d'une parcelle de culture etc.).
- Les conflits de valeurs se passent autour des systèmes de croyances, d'identité. Ils sont les plus profonds car liés à l'être lui-même et peuvent devenir rapidement sanglants et de ce fait doivent être étudiés en tenant compte de la complexité et de la spécificité de chaque situation et sont plus difficile à gérer que les deux premiers.

Ces catégories de causes ont une interrelation entre elles et peuvent évoluer l'une vers l'autre si le conflit venait à perdurer dans le temps. Ainsi un conflit de besoins peut évoluer en conflit d'intérêt et voire de valeurs.

Mais seuls les conflits de besoins pratiques et d'intérêts évoluent réciproquement l'un vers l'autre. En général quand un conflit se développe en conflits de valeur, il ne régresse pas vers les deux premiers.

7. Les attitudes face au conflit

Quand un conflit éclate, les différentes attitudes développées par les acteurs du conflit peuvent être de plusieurs natures.

- Le retrait ou déni : face à certaines situations conflictuelles mineures, nous adoptons une attitude de négligence en essayant d'ignorer la situation.
- L'étouffement ou l'aplanissement : face à certains conflits ou sujet sensibles, nous tentons d'étouffer l'affaire pour qu'il ne s'ébruite pas ; c'est le cas si une personne très respectable pour nous ou pour une communauté se trouve dans une situation délicate, entre nos femmes et nos parents ou si nos deux parents sont en conflits.
- La domination : Nous sommes aussi tenter d'imposer une solution quand l'un des protagonistes est une personne sur laquelle nous avons une influence comme un fils ou un frère. C'est surtout quand l'une des parties est très forte et peut imposer ses points de vue.
- Le compromis : Si les protagonistes sont des personnes que nous ne voulons pas heurter ou si nous estimons que l'objet du conflit n'en vaut pas la peine ou que personne n'a intérêt à ce que le conflit perdure nous essayons de « contenter » toutes les parties.
- La collaboration : L'attitude de collaboration c'est quand chacune de parties veut que la situation change donc tous font des concessions afin d'aboutir à une solution ou tout le monde gagne (situation win - win).

8. Les acteurs du conflit

Les acteurs d'un conflit sont les protagonistes, ceux qui s'affrontent physiquement, matériellement, idéologiquement ou financièrement.

Dans tout conflit il faut distinguer ceux qui sont dans l'arène et ceux qui les soutiennent c'est-à-dire ceux qui s'affrontent directement même si souvent ils peuvent être des bras manipulés d'ailleurs et ceux qui actionnent ou alimentent ces bras. Ce sont :

- Les acteurs directs : Ceux qui s'affrontent directement ou sont face à face (deux individus, deux communautés, deux couches socio professionnelles etc.).
- Les acteurs indirects : Sont ceux qui soutiennent matériellement, financièrement, idéologiquement ou socialement ces acteurs (ressortissants à l'étranger, parents, amis ou relations sociale, professionnelle ou économique).

Les acteurs, qu'ils soient directs ou indirects peuvent être **internes** (sur le même site que les protagonistes) et/ou **externes** (en dehors du site de l'affrontement). Ceci est très important surtout quant il faut gérer les conflits dont les ficelles sont tirées de l'extérieur.

Il y a la même interrelation entre ces différents acteurs c'est-à-dire que les acteurs directs peuvent devenir les acteurs indirects et vice versa en fonction de l'évolution du contexte et du conflit. Les acteurs externes peuvent aussi devenir les acteurs directs au cas où le conflit se transformerait en conflits de valeurs et quand ces derniers voudront prendre la chose à leur compte.

Rôle des acteurs indirects dans les conflits : dans tous les conflits les acteurs indirects peuvent jouer le rôle soit de **catalyseur** en accentuant le conflit notamment par un soutien matériel, humain, idéologique ou financier aux acteurs directs ou de **modérateur** en l'atténuant par une pression matérielle, humaine, idéologique ou financière sur ces mêmes acteurs. Ce rôle peut avoir un effet maximum ou limité en fonction du moment ou ces acteurs indirects s'impliquent dans le conflit.

Ceci nous amène à nous interroger sur le moment idéal pour nous impliquer dans la gestion d'un conflit. Plus tôt nous nous impliquons mieux nous avons de chance de pouvoir le circonscrire.

9. Analyse des conflits

Un conflit se caractérise toujours par des aspects visibles et des aspects invisibles; il est ainsi comparé à un hippopotame dans l'eau dont la partie visible (les yeux) est insignifiante par rapport à la partie invisible (le reste du corps). Dans nos terroirs, l'hippopotame représente aussi un animal très fort que l'on peut sous estimer si l'on s'en tient à la partie visible sur la surface de l'eau. Il est donc indispensable de bien analyser le conflit pour en déterminer les aspects visibles et invisibles car un conflit bien analysé est à moitié résolu.

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

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

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

Pourquoi analyse t-on les conflits ?

Nous analysons les conflits pour :

- Mieux les comprendre
- Mieux appréhender les rôles des acteurs
- Choisir les meilleures solutions
- Prendre les dispositions pour que cela ne se reproduise plus.

Afin de bien analyser les conflits nous avons besoins de moyens, d'outils appropriés en fonction du type de conflit et de sa gravité. C'est comme un paysan qui a besoin de différents outils pour couper les arbres, retourner la terre, semer, désherber son champ afin de produire. Chacun des outils peut jouer le rôle de l'autre mais pas de manière assez efficace.

L'analyse des conflits aussi a besoin d'outils appropriés. Celle que nous utilisons très souvent est la narration des faits. Nous vous proposons en plus de celui là d'autres outils.

10. Quelques outils d'analyse des conflits

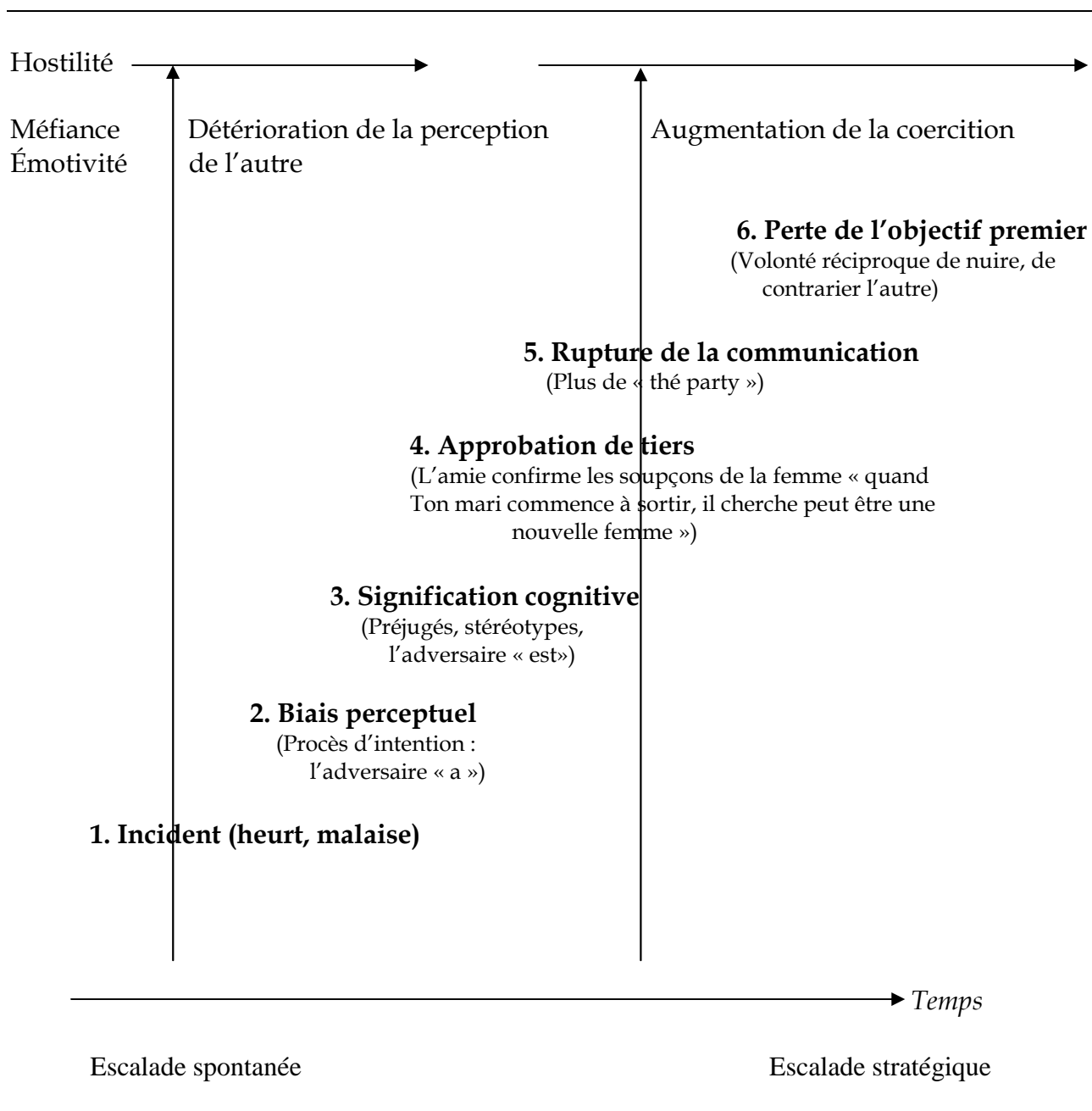
1. Le profil historique
2. L'arbre à conflit
3. L'oignon
4. Analyse des sources du pouvoir

Le profil historique

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

Etude de cas : Escalade de la tension entre un mari et sa femme. Un mari à des problèmes professionnels qu'il ne dévoile pas à sa femme. Il commence à venir de plus en plus tard et sort de plus en plus la nuit. Malgré les interpellations de sa femme il ne lui donne pas d'explication et celle ci donne libre cours à son imagination et nourrit des soupçons. Elle en parle à son amie qui lui dit que peut être son mari est entrain de chercher une seconde épouse. La tension monta jusqu'à ce que le couple ne se parle plus. Un jour la femme tarda à ouvrir la porte au retour du mari et ce fut les « coups de poings », celle ci plia bagage et alla chez ses parents.

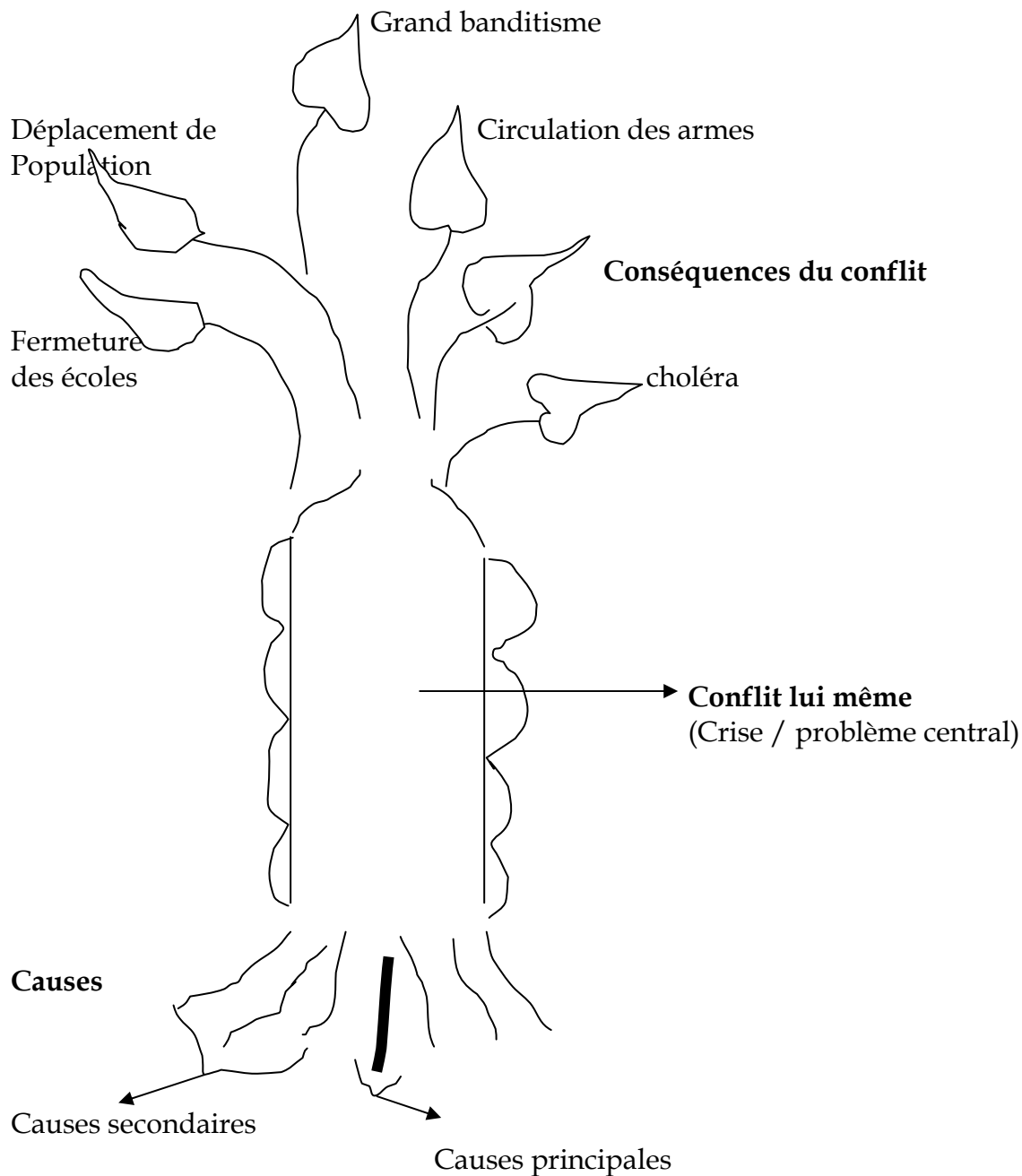
Ce tableau permet de faire une lecture de la progression de ce conflit de fait banal à une violence.



Le profil historique de ce conflit permet de saisir non seulement son évolution mais de saisir sa véritable cause qui est un manque de communication entre mari et femme lié surtout à des procès d'intention et à des préjugés. Un fait qui au départ était une volonté de résoudre un problème du mari et de savoir de la femme, devint au fur et à mesure une volonté de nuire à l'autre ; l'escalade qui au départ était spontanée devient stratégique (la femme voulant que le comportement de son mari s'ébruite pour en trouver la solution et l'homme voulant prouver sa domination à sa femme, d'intra personnel : le conflit devient interpersonnel et même intercommunautaire avec l'implication des parents de la femme dans la résolution).

L'arbre du conflit

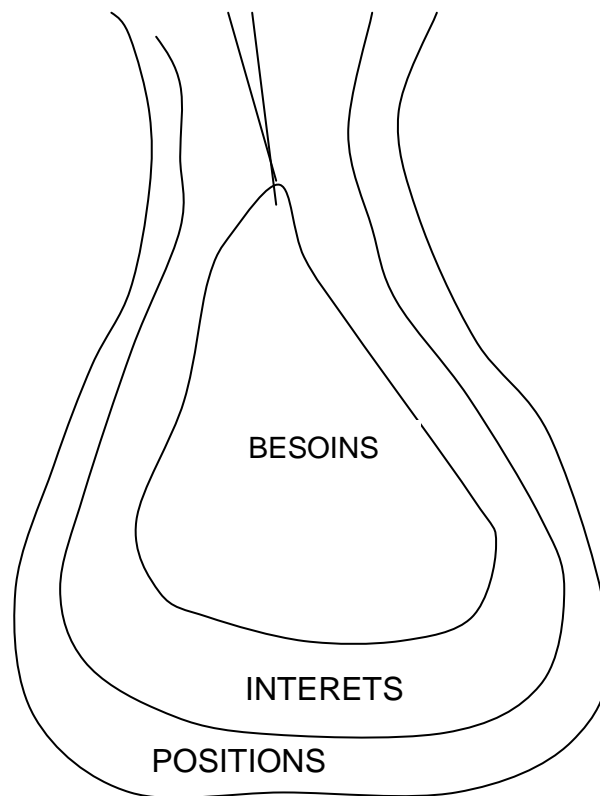
A l'instar de l'arbre à problèmes pour analyser globalement les problèmes de développement, l'arbre du conflit permet d'analyser les causes profondes d'un conflit. Il est utilisé dans la phase diagnostique d'un conflit pour s'assurer que les causes profondes sont bien définies. Cette analyse permet de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



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

Oignon

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



Définition :

Positions :	Ce que nous disons, affichons au grand jour
Intérêts :	Ce qui motive, sous tend notre position
Besoins :	besoin profond, caché, souvent inconscient

Exemple : Toute une tranche de la population du village se plaint des dégâts causés par les animaux de Mr Diallo et certains demandent même son expulsion du village. Par contre beaucoup de femmes louent ses largesses quand elles vont faire des achats dans sa boutique.

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

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

L'analyse des sources de pouvoir

Cet outil est utilisé pour analyser les différentes sources de pouvoir que chaque acteur impliqué dans le conflit peut utiliser pour persister dans son refus ou son désir de résoudre un conflit. Il nous permet de voir les équilibres ou les déséquilibres dans les relations et d'agir au cours de la médiation pour mieux redistribuer les rôles et par ricochet souvent sur les sources de pouvoir et les pouvoirs. Il doit comporter les noms de tous les acteurs impliqués directement ou indirectement et qui ont une influence possible sur le conflit. Le nombre de lignes et de colonnes donné ici est juste à titre d'exemple.

Sources de pouvoir	ACTEURS			
	Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3	Acteur 4
Ressortissants extérieurs	x			
Relations avec le maire	x	x		x
Membre d'un clan puissant	x		x	
Fils d'un grand féticheur	x			
Richesse monétaire, terrienne, etc.		x		
...				
...				

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

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

11. Modes de résolution des conflits

Il existe différents modes de résolution des conflits dont l'utilisation dépend des situations, des circonstances, des motivations, etc. Il s'agit entre autres de :

- L'arbitrage : c'est le recours à une personne ou une institution neutre pour prendre une décision à la place des différents acteurs directs en vue de régler un conflit. C'est par exemple le recours à l'institution judiciaire pour appliquer la loi dans le cadre de la résolution d'un conflit.
- La conciliation : le conciliateur n'a aucun pouvoir de contrainte. Il aide les personnes ou les groupes de personnes en conflit à abaisser la tension pour aller vers une solution durable. Le conciliateur intervient souvent au moment où la communication est bloquée entre les deux parties. C'est souvent le rôle des gens de castes dans la résolution des différends entre mari et femme.

- La médiation: La médiation est la facilitation par une tierce personne d'un processus de négociation entre différentes parties en conflit par la proposition d'une solution. Le médiateur ne se donne pas l'obligation d'avoir un résultat. Il amène les personnes ou groupes de personnes en conflit à déclencher un dialogue favorable à la résolution du conflit. Le médiateur offre ses savoirs, ses savoir-faire et son savoir être pour favoriser le dialogue. La médiation peut être utilisée dans plusieurs types de conflits.

Les deux derniers modes que nous venons d'énumérer se font par la négociation qui est un processus de dialogue structuré entre les parties en conflit sur des questions sur lesquelles leurs points de vue divergent. La plupart du temps, la négociation s'instaure sans l'implication d'une tierce partie. L'objectif visé est de clarifier les questions ou problèmes et d'essayer d'arriver à un accord sur la manière de régler les différends.

Dans nos sociétés fortement hiérarchisées et liées il y a des facteurs et des comportements que nous pouvons exploiter pour résoudre nos conflits. C'est ce que nous appelons les piliers ou ce sur quoi nous pouvons nous appuyer dans la prévention et la gestion des conflits. Ce sont entre autres :

- La volonté de résoudre les conflits et de faire des compromis
- Les liens sociaux
- L'existence de structures de gestion des conflits (Insister au moment de la mise en place sur l'analyse critique de telles structures : qui doit faire partie ? pourquoi ?).
- L'existence d'instance de régulation de l'exploitation des espaces dévolus à telle ou telle activité (Insister sur l'analyse critique de telles structures ; qui doit faire partie, pourquoi).
- La tolérance, l'entente, le respect mutuel, la valorisation des rôles traditionnels.

12. Les techniques de médiation

1. La médiation
2. Les facteurs déterminants pour le succès d'une médiation
3. Les étapes du processus de la médiation

La médiation

Nous avons dit que la médiation est la facilitation par une tierce personne d'un processus de négociation entre différentes parties en conflit par la proposition d'une solution. La personne qui joue ce rôle est appelée médiateur. Dans le cas où cette personne offre ces services dans une communauté, elle est appelée « médiateur communautaire »

Dans nos villages il y a des personnes qui sont de part leurs fonctions prédestinées à cette fonction (imam, chef de clan, chef de village, des chasseurs, conseillers etc....) Mais d'autres personnes peuvent apprendre et exercer ce rôle.

En un mot la médiation est un processus qui demande une participation volontaire et qui encourage les personnes à résoudre leurs conflits à l'amiable.

La médiation intervient le plus souvent :

- lorsque les parties ne se parlent plus,
- lorsque les parties sollicitent de préserver leurs relations,
- lorsqu'il y a conflit entre acteurs qui ont des intérêts communs, etc.

Qu'est-ce qu'un médiateur communautaire ?

Le médiateur communautaire est la tierce personne qui intervient dans un conflit intra ou inter communautaire pour faciliter la négociation entre les parties ; autrement dit, pour faire la médiation.

Les médiateurs communautaires peuvent être saisis par les parties en conflit ou par une autre personne qui est informée du conflit. Il peut aussi s'autosaisir.

Les termes choisis pour désigner le médiateur communautaire se rapportent dans la plupart des cas au rôle qu'il joue dans le conflit : facilitateur, conciliateur etc. peu importe l'appellation, l'essentiel est que le médiateur communautaire sache ce qu'on attend de lui et que lui-même ne confond pas les différents procédés de règlement des différends.

Quel est le rôle d'un médiateur communautaire ?

Le rôle d'un médiateur communautaire est généralement d'intervenir comme tiers dans un conflit en vue de son règlement. Selon les situations, ce rôle peut revêtir plusieurs formes, mais on pourrait en retenir quatre :

- instaurer et maintenir la communication entre les parties pour leur permettre de dialoguer entre afin de trouver un terrain d'entente ;
- faciliter la recherche de solution entre les parties en s'impliquant par des propositions de règlement ;
- participer à l'application effective des solutions pour garantir le rétablissement de la paix dans les cœurs et dans les esprits.
- assurer le suivi de la mise en œuvre des accords afin d'apporter des corrections ou tirer la sonnette d'alarme si le risque d'une remise en cause se faisait sentir.

Quelles sont les qualités recherchées chez un médiateur ?

Le médiateur communautaire a plus de chance de réussir dans son rôle, s'il est bien reconnu et si tous ont confiance en lui. Pour cela certaines qualités sont indispensables il se doit d'être:

- Franc
- Impartial
- Attaché à la paix
- Empathique, compatissant
- Maître de soi
- Discret
- Patient
- Tolérant

Quelles sont les capacités d'un médiateur communautaire ?

Étant donné que le rôle du médiateur communautaire est très délicat, en plus les valeurs morales ci-dessus citées, il est aussi nécessaire d'avoir certaines capacités. Ce sont ces capacités qui lui permettent de jouer correctement son rôle sans se heurter à beaucoup d'obstacles. Dans une médiation, chaque obstacle peut lui rendre la tâche plus difficile et lui faire perdre toute sa crédibilité. Pour pallier ces difficultés, le médiateur communautaire doit acquérir un certain nombre de capacités.

- Avoir une très bonne capacité d'écoute
- Savoir communiquer
- Savoir analyser les informations reçues
- Savoir imaginer de nouvelles stratégies
- Savoir se mettre au dessus des préjugés, des considérations personnelles (c'est ce qu'on appelle se mettre au balcon)
- Capacité d'interpréter les attitudes
- Avoir du tact

Les facteurs déterminants pour le succès d'une médiation ?

Trois facteurs au moins sont déterminants pour la réussite d'une médiation :

1. La bonne connaissance des données du problème ;
2. La compréhension de la psychologie des parties ;
3. La maîtrise des techniques de négociation.

Les étapes du processus de médiation

1. Collecter les informations sur le conflit
2. Elaborer des stratégies de médiation
3. Organiser la rencontre de médiation

Dans ce cas porter une attention particulière sur le lieu, le moment de la rencontre et la qualité des participants. Il est important de fixer les normes de conduite des discussions (établir un contrat avec les protagonistes sur l'ordre du jour, les règles de prise de parole, la discipline, les principes à respecter etc.).

Dans toute médiation il est bon de chercher des solutions de fond. Les solutions proposées doivent résoudre les problèmes de fond identifiés lors du diagnostic et « satisfaire toutes les parties » c'est-à-dire que personne ne se sente lésée (situation win - win).

Enfin il faut conclure un accord et le formaliser et deux types d'accord sont possibles :

- Le premier qui crée des droits au profit de l'une des parties très souvent à la suite d'un arbitrage.
- Le second qui accorde des droits et des devoirs réciproques à la suite de compromis très souvent à propos de la gestion de ressources communes comme les ressources naturelles.

À la suite de chaque accord il est souhaitable de mettre en place des mesures de suivi s'inscrivant dans le temps. Les parties doivent convenir d'un système d'alerte précoce ou pouvoir signaler à qui de droit les signes avant coureur de rupture de paix, le médiateur doit aussi au moment de la mise en place de ce mécanisme penser aux différents facteurs susceptibles de remettre en cause l'équilibre et prévoir des solutions alternatives.

La résolution du conflit en général n'est pas la fin des rancoeurs. Le médiateur doit imaginer des stratégies permettant aux parties réconciliées de s'excuser et de s'accepter mutuellement. (Ceci peut se faire par le biais d'activités génératrices de revenus ou récréatives communes.)

13. Comment prévenir les conflits ?

« 'Il n'y a pas de communauté sans conflits ; les conflits sont liés à notre existence, il est donc nécessaire de prévoir les conflits potentiels pour mieux les éviter, et les résoudre lorsqu'ils surviendront »

Voici quelques points d'attention pour la prévention des conflits liés à l'utilisation des « ressources naturelles » :

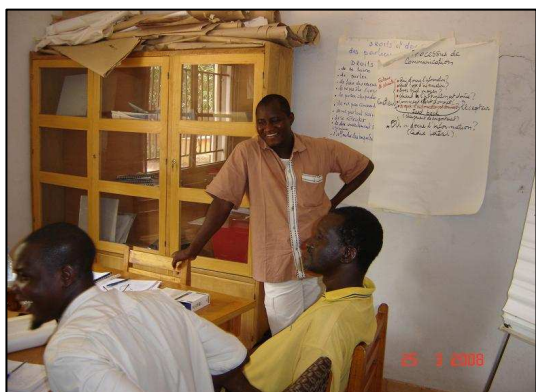
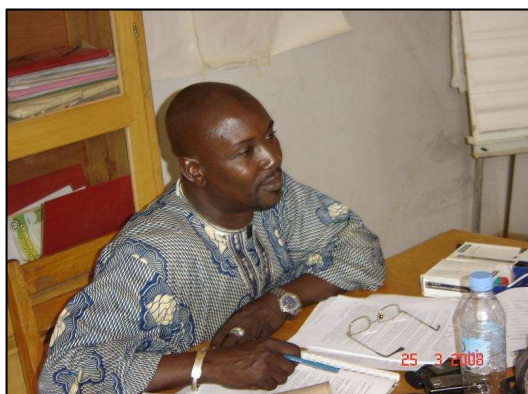
- La connaissance des textes législatifs et réglementaires.
- La connaissance des us et coutumes en général.
- La connaissance des règles locales ou traditionnelles qui régissent l'accès ou le contrôle des ressources naturelles.
- Les attitudes personnelles.
- La communication.

En plus de cela il faut :

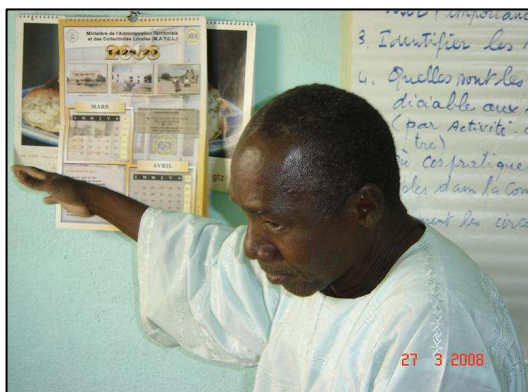
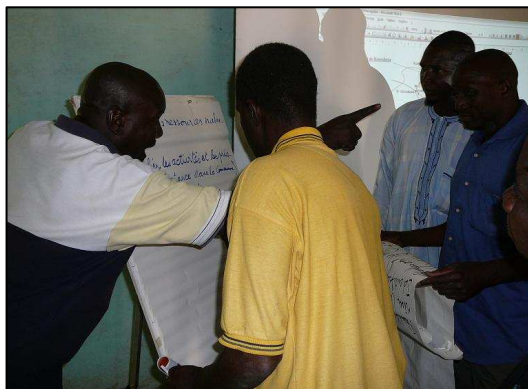
- Identifier/prévoir les conflits potentiels liés à l'utilisation des ressources naturelles.
- Identifier tous les intervenants clefs avec lesquels le conflit pourrait survenir.
- Identifier les canaux de communication qui permettent de communiquer avec les intervenants clefs bien avant la crise.
- Croiser ou prendre en compte les perceptions des différents acteurs impliqués à l'utilisation des ressources naturelles.
- Définir avec eux les mesures à prendre pour prévenir les conflits potentiels.
- Elaborer des accords formels ou informels sur les mesures consensuelles prises pour prévenir les conflits.
- Identifier et communiquer les signes avant coureurs (ou signes précurseurs) des conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles.
- Elaborer une stratégie d'alerte précoce des conflits liés à l'utilisation des ressources naturelles (analyser les signes précurseurs ou actions, attitudes, comportements et agissements qui peuvent caractériser un conflit latent).
- Instaurer un cadre d'échanges entre les différents acteurs et tenir compte de leurs intérêts, leurs besoins, leurs systèmes de production et leurs systèmes de valeurs.
- Mettre au point des cadres de référence consensuels et durables (schémas d'aménagement).
- Instaurer un cadre de communication permanent entre les différents acteurs (radios locales, canaux traditionnels de communication, etc.).
- Elaborer des accords locaux entre les différents utilisateurs des ressources naturelles et instaurer un système de suivi des accords.

Bibliographie et Images (Mars 2008, lors de la formation et dans la commune de Diouna)

1. Atelier de formation de formateurs en PGC (Jean Denis Renaud : Gonsolo Sept, 1998)
2. Cheminer avec les conflits : Conférences et stratégies pour l'action
3. La prévention et la gestion des conflits communautaires au Mali
4. Module de formation autodidacte en gestion des conflits (C.D.E Berne/Suisse)
5. Techniques de médiation (Recherche et maintien de la paix ARED)
6. Stratégies pour une gestion alternative des conflits (Recherche et maintien de la paix ARED)



L'équipe de ALPHALOG (plus A.T. du DED) lors de la formation « gestion non-violente de conflit en matière de la gestion des ressources naturelles » le 24, 25 et 26 Mars 2008 à Ségu. La page suivante montre essentiellement l'équipe lors de leur visite dans la commune de Diouna (27.03), Cercle de Ségu, où l'ONG a initié un projet de reboisement et convention locale des ressources forestières communales. Les participants de la formations étaient : Mme Aminata Djénépo, M Bouya Traoré, M Mamoutou Ouattara, M Oumar Dolo, Mme Aissatou Bouaré, Mme Fatoumata Sogoba, M Nouhoum Sanogo, M Yacouba Magassouba, M Tahirou Démbélé, Arndt R. Brodtkorb.



- **Centre Djoliba, Bamako**
Référence de contact : M. Desiré Ballo, spécialiste en gestion de conflit
Tél. : 6461165
- **Cabinet d'étude Keita & RLD, Bamako**
Référence de contact : M. Modibo Keita, B.P. 9014 BAMAKO (Mali)
Tél. : 220 94 12
- **Service d'experts pour les ressources naturelles et l'environnement au Sahel (SERNES)**
Tel. : 2290021
- **Cabinet d'assistance pour le développement intégré au Sahel**
Tél. : 2212158, www.promali.org/cadis
- **HELVETAS**
Référence de contact : Mme Ina Bagayogo
Tél. : 2217998
- **Consultant spécialisé en gestion de conflit :**
M. Mamadou Goita, email : mamadou_goita@yahoo.fr
M. Sédou Kamissoko, Tél.: 6800178
M. Ibrahim Barry, Tél.: 6909394
M. Mamadou Diarra, Tél.: 9170125
- **Cabinet d'étude et planification des interventions pour le développement (CEPID)**
B.P. 2089, Bamako, email: cabcepid@afribone.net.ml
Tél.: 2651224
- **Institut international pour l'environnement et le développement au Sahel (IIED)**
Voir : M. Keita B.P. 9014 BAMAKO (Mali)
Tél. : 220 94 12