

OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

Messages-clés

- Un conflit peut être compris comme une interaction incompatible entre au moins deux acteurs, à l'occasion de laquelle l'un des acteurs subit un dommage que l'autre a provoqué, soit intentionnellement, soit sans s'en rendre compte.
- L'analyse de conflit peut soutenir une démarche en vue d'une action future. Les conflits sont des systèmes dynamiques. Toute intervention devient partie intégrante du système et devrait se concentrer sur un soutien aux énergies créatives et positives, qui se trouvent à l'intérieur même du système ou sont reliées au système.
- L'analyse de conflit peut être effectuée individuellement ou au sein d'un groupe, de manière participative. Elle ne conduit pas à une compréhension objective du conflit, mais révèle les perceptions subjectives des intéressés, ce qui permet d'y réfléchir et de les formuler plus clairement.
- L'analyse de conflit peut s'effectuer de la façon suivante: 1) vérifier que l'on a bien à faire à un conflit, 2) cerner les limites du système conflictuel, tout en se réservant la possibilité de les réviser ultérieurement, 3) utiliser les outils d'analyse de conflit (présentés ci-dessous) pour se concentrer sur certains aspects du conflit et concrétiser l'information à donner.

INTRODUCTION

La présente fiche-conseils sur l'analyse de conflit¹ résume sept outils servant à évaluer de manière structurée diverses caractéristiques d'un conflit. Elle attire notre attention sur divers aspects d'un conflit pour remédier à sa perception confuse. Influencée par des visions du monde différentes, l'analyse de conflit n'est pas un procédé «objectif». Elle recourt à différents instruments, dont les principaux sont: l'approche Harvard, la Théorie des besoins humains et l'approche Transformation de conflit (Conflict Transformation approach):

1. **L'approche Harvard**² met l'accent sur la différence entre les positions (ce que les gens disent vouloir) et les intérêts en présence (les raisons qui mènent les gens à vouloir ce qu'ils disent vouloir). Elle défend l'idée selon laquelle les conflits peuvent être résolus si les acteurs se concentrent non sur leurs positions mais sur leurs intérêts, et s'ils conviennent de critères élaborés conjointement pour gérer ces différences.

2. Selon la **Théorie des besoins humains**³, les conflits naissent de besoins humains «universels» non satisfaits. Pour résoudre un conflit, il faudrait donc analyser, communiquer et satisfaire ces besoins.

3. **L'approche Transformation** de conflit⁴ considère les conflits comme des interactions soit destructives soit constructives, selon la manière dont ils sont traités ou «transformés». Elle les assimile à une interaction d'énergies et met l'accent sur les différences de perceptions et de contexte social et culturel dans lequel la réalité se construit. Pour transformer un conflit dans un sens positif, il faut chercher à affermir l'autonomie des acteurs («empowerment») et à favoriser leur reconnaissance mutuelle.

Une fois la situation identifiée comme étant un conflit, il faut fixer les frontières du système. Sur quels acteurs et quels facteurs veut-on se concentrer, et lesquels pourra-t-on analyser plus tard ? Différents «systèmes» sont envisageables.

Chaque conflit est un sous-système évoluant dans un contexte plus vaste (dit «supersystème»). Un conflit présent dans un sous-système ne peut être que le symptôme d'un conflit localisé dans ledit supersystème. La violence domestique, par exemple, peut faire partie d'un conflit entre deux systèmes d'exploitation des terres, lequel s'enracine dans un conflit ethnopolitique d'un pays, qui à son tour est influencé par différentes politiques internationa-

les traitant du commerce international. Un conflit se déroule souvent à la faille d'un système, et non forcément à son origine. Aussi faut-il, lors de toute analyse de conflit, prendre en compte les frontières que l'on a établies et réfléchir à leur rôle par rapport à l'environnement dans lequel le conflit s'inscrit. Le conflit peut se présenter différemment suivant le tracé des frontières établies, qu'il faut revoir périodiquement pour être sûr de travailler dans la meilleure zone d'influence. Après avoir établi ces frontières, on peut approfondir l'examen de différents aspects du conflit en recourant à l'un ou à plusieurs des outils suivants.

UTILISATION DES OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

Tous les outils d'analyse de conflit sont structurés de la même manière: 1) description de l'outil, 2) but de l'outil, et 3) marche à suivre, étape par étape. Les outils se divisent en catégories en fonction de leur focalisation: dynamique, acteurs, relations de cause

à effet, structures, sujets et options / stratégies. Ils sont énumérés dans la dite «roue du conflit», qui aide à sélectionner l'outil pertinent pour chaque aspect du conflit.

RÉCAPITULATION DES OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

1. Roue du conflit: Représentation qui introduit six dimensions importantes de l'analyse de conflit (dynamique, acteurs, relations de cause à effet, structures, sujets et options/ stratégies). Elle organise les autres outils d'analyse de conflit et constitue un «méta-outil».
2. Arbre du conflit: Représentation des différences entre les facteurs structuraux et les facteurs dynamiques, et intégration de ces deux aspects dans l'objet du conflit.
3. Cartographie du conflit: Visualisation des acteurs et de leurs relations, et outil pertinent pour commencer l'analyse. L'asymétrie de pouvoir peut se refléter graphiquement par la taille des cercles d'acteurs, l'hostilité et les alliances par des lignes.
4. Modèle d'escalade des conflits selon Glasl: instrument d'adaptation d'une stratégie d'intervention au niveau d'escalade atteint par les parties au conflit. Il en ressort notamment qu'il n'a aucun sens de discuter avec un poseur de bombes suicidaire ni de tirer sur des gens qui vocifèrent l'un contre l'autre.
5. Analyse des perspectives de conflit (Conflict Perspective Analysis, CPA) de l'institut INMEDIO: Analyse des perspectives différentes qu'ont les parties au conflit, visant à mettre en lumière leurs différences et leurs points communs. La CPA suit les phases d'une médiation, à laquelle elle prépare de façon pertinente. Elle peut aussi servir à conseiller une partie au conflit, mais ne prend explicitement en considération ni les structures ni le contexte.
6. Cartographie des besoins et des peurs: Méthode qui, comme la CPA, se concentre sur les acteurs et sur leurs problèmes, leurs intérêts, leurs peurs, leurs moyens et leurs choix. Elle permet de comparer ressemblances et différences sous forme de tableau.
7. Modèle de rôle multicausal: Démarche qui s'intéresse aux relations de cause à effet, aux différences de qualité des raisons, aux éléments déclencheurs, aux canaux, catalyseurs et objectifs. Sont également pris en considération le contenu et les acteurs, la dynamique et les structures des conflits.

OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

OUTIL 1 : LA ROUE DU CONFLIT

Description: La roue du conflit est un «méta-outil» d'analyse de conflit, qui présente les autres outils disponibles. Chacun des six secteurs de la roue peut être l'objet d'une analyse plus poussée grâce à l'utilisation des outils présentés ci-dessous (ou des références aux autres fiches-conseils). La roue donne un premier aperçu du conflit, dont les aspects spécifiques feront l'objet d'une analyse ultérieure. La roue symbolise la totalité et le mouvement: une fois que les différents aspects ont été étudiés, il faut les réunir à nouveau pour mettre la roue en mouvement.

But: poser et délimiter les autres outils d'analyse de conflit.
servir de vue d'ensemble lors de l'approche initiale d'un conflit.

1. Acteurs / Relations – Définitions:

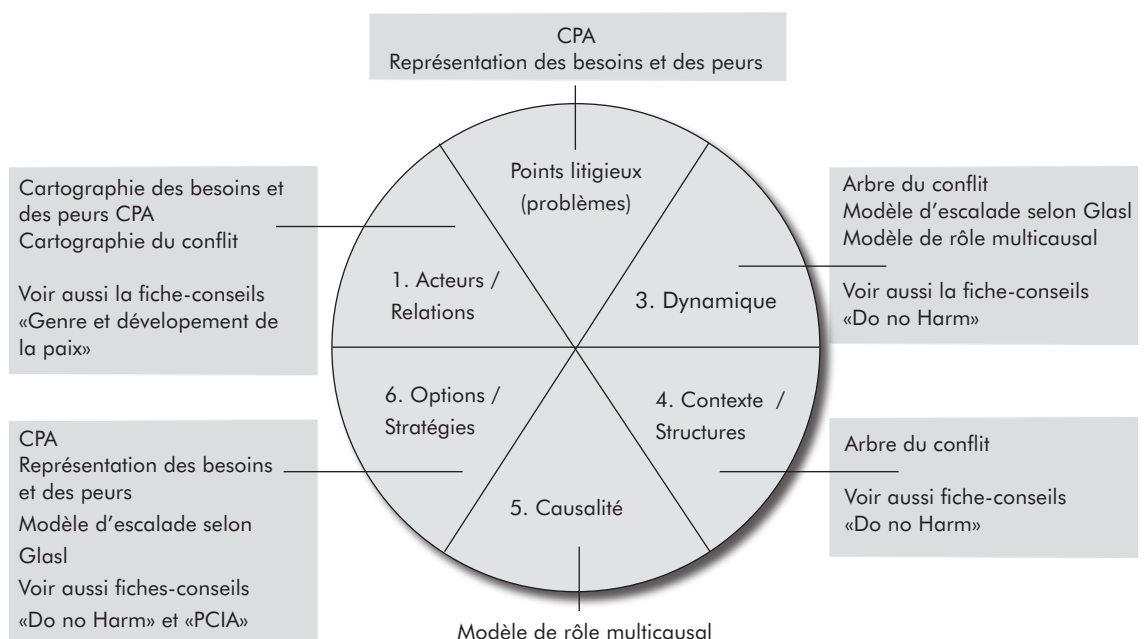
- acteurs ou «parties»: personnes, organisations ou pays engagés dans un conflit;
 - «parties au conflit»: parties directement engagées dans un conflit;
 - «tiers parties»: parties qui s'impliquent en voulant transformer le conflit;
 - «parties prenantes» (stakeholders): parties qui tirent un avantage du conflit ou de ses résultats, mais ne sont pas directement impliquées. Par définition, les conflits renvoient à des relations exprimant un désaccord entre les parties.
2. Les points litigieux ou problèmes («issues») sont les thèmes du conflit, pour lesquels les gens se

disputent ou se battent.

3. La dynamique se rapporte au degré d'escalade du conflit, à l'intensité de l'interaction, à «l'humeur» et à l'énergie d'un conflit, éléments qui exercent une influence sur les parties.
4. Contexte / Structures: Le contexte et les facteurs structurels du conflit se situent souvent en dehors du système conflictuel considéré. La violence structurelle se réfère à la violence qui n'est pas causée directement par les gens, mais par les systèmes économiques et politiques en place, à l'origine, par exemple, de la pauvreté.
5. Causalité: Les conflits n'ont jamais une cause unique, mais résultent de l'interaction de causes multiples et de facteurs systémiques. Plutôt que d'invoquer un lien inévitable, il faudrait faire une distinction entre les différentes «causes», ou facteurs d'influence.
6. Options / Stratégies: Ce point a trait à l'examen des méthodes avec lesquelles on aborde le conflit, aux stratégies employées – ou qui pourraient l'être –, aux efforts entrepris par les parties au conflit ou des tiers parties en vue d'une désescalade du conflit.

Instructions étape par étape:

1. Dessiner une roue, énumérer les divers aspects figurant dans les six secteurs de la roue.
2. Choisir d'autres outils d'analyse de conflit pour les aspects à examiner plus à fond.



OUTIL 2: L'ARBRE DU CONFLIT

Description: L'arbre du conflit est un outil de visualisation et de classement. Il montre l'interaction entre les facteurs structurels, les problèmes évidents et les facteurs dynamiques. Les racines symbolisent les facteurs structurels «statiques». Le tronc représente les problèmes manifestes, en reliant les facteurs structurels aux facteurs dynamiques. Les feuilles, soumises à l'action du vent, représentent les facteurs dynamiques.

Facteurs dynamiques: Ensemble composé de la forme de communication, du niveau d'escalade, des aspects relationnels, etc. Travailler avec les facteurs dynamiques implique un horizon à court terme; les réactions aux interventions sont rapides et parfois imprévisibles. Exemple: les interventions diplomatiques ou la transformation de conflit à pistes multiples (multi track) abordant directement la forme d'interaction entre les parties au conflit. Autre facteur dynamique, le fait qu'il est souvent plus important d'obtenir de l'argent rapidement que d'en obtenir beaucoup.

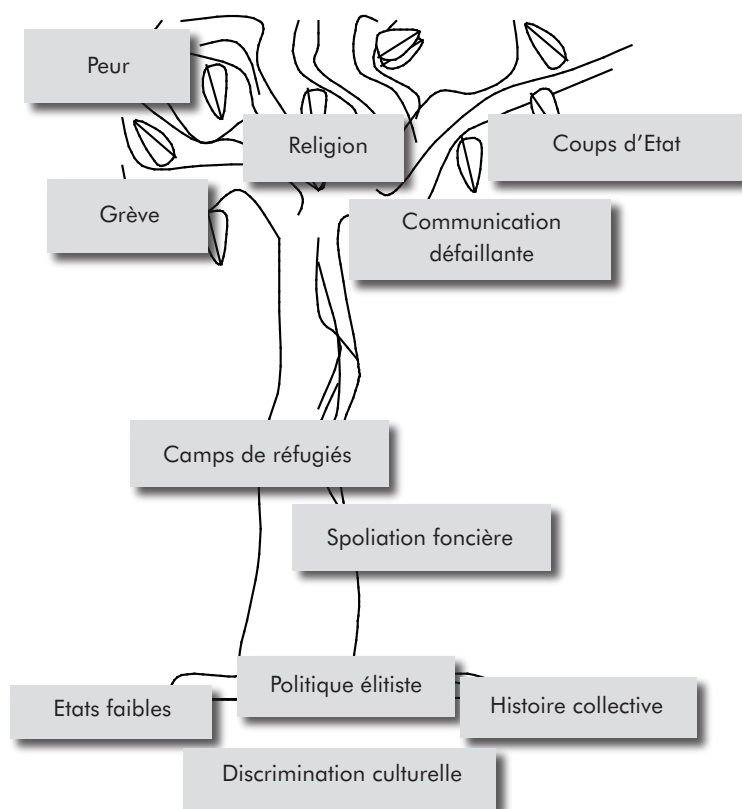
Problèmes évidents: Points litigieux dont les parties veulent parler, «thème» du conflit.

Facteurs structurels: Causes profondes du conflit. Ils en constituent la «raison» fondamentale. Il est difficile d'agir sur eux à court terme, mais si on les occulte, le conflit peut resurgir plus tard. Ce domaine représente l'une des tâches essentielles de la coopération au développement, demande un engagement à long terme et sert à prévenir la violence structurelle (Théorie des besoins humains).

But: Susciter une réflexion sur les liens entre les causes profondes, les causes manifestes et les facteurs dynamiques. Distinguer les horizons de temps des différentes approches de transformation de conflits.

Instructions étape par étape:

1. Dessiner un arbre avec ses racines, son tronc et ses branches – sur une grande feuille de papier ou sur un chevalet à feuilles mobiles (flipchart).
2. Inviter chaque participant à aller chercher plusieurs cartes sur lesquelles il inscrit un ou deux mots, ou dessine un symbole ou une image indiquant les facteurs conflictuels qui lui paraissent importants.
3. Inviter les participants à venir épingler leur carte sur l'arbre, plus précisément:



- sur les racines, s'ils estiment que «leurs» facteurs représentent une cause fondamentale du conflit;
 - sur le tronc, s'ils les perçoivent comme des problèmes manifestes (c'est-à-dire comme un «thème» du conflit);
 - sur les branches, s'ils les voient comme un facteur dynamique exerçant une influence sur le conflit.
4. Désigner une personne pour mener la discussion sur les parties de l'arbre où les facteurs ont été épinglés, en évitant les qualificatifs «juste» et «faux». A noter que le choix de l'endroit sur l'arbre est en partie subjectif, dépend du conflit considéré et du moment de l'accrochage. Essayer toutefois de créer, en tant que groupe, un instantané du conflit tel que le groupe le voit.
 5. Amener les participants à représenter (par ex. sous la forme d'un oiseau ou d'un ver) leurs propres efforts de transformation du conflit, et à se situer ainsi sur la partie de l'arbre concernée.
 6. Discuter les liens existant entre les causes fondamentales et les facteurs dynamiques et rechercher la façon de les influencer.

OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

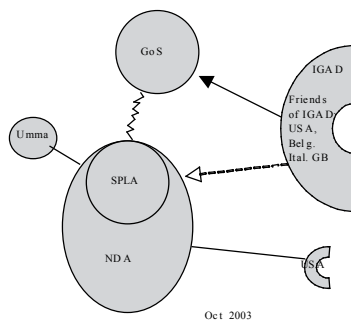
OUTIL 3: CARTOGRAPHIE DU CONFLIT⁶

Description: De la même façon qu'une carte géographique réduit une zone de terrain à une page, la cartographie du conflit permet de visualiser: 1) les acteurs et leur «pouvoir», ou leur influence sur le conflit, 2) leurs rapports mutuels, et 3) le thème du conflit ou les causes manifestes. La cartographie du conflit représente, tout comme le ferait une photographie, un point de vue précis (celui de la personne ou du groupe qui dresse la carte) sur une situation conflictuelle particulière (qui ne devrait pas être trop complexe), à un certain moment dans le temps.

But: clarifier les rapports entre les acteurs.
visualiser le «pouvoir» des divers acteurs et réfléchir à son sens.
représenter le conflit sur une feuille de papier pour donner une première vue d'ensemble du conflit.

Conflit entre le Nord et le Sud du Soudan /
Points litigieux (problèmes):

1) la sécurité, un accord militaire, 2) le partage du pouvoir, 3) le partage des richesses, 4) la capitale, 5) les trois régions: Nil bleu, Monts Nouba et Abyey



Symboles servant à la cartographie du conflit

	Cercle = parties engagées dans le conflit. La taille du cercle symbolise le pouvoir de la partie au conflit par rapport au conflit. Le nom du protagoniste considéré peut être inscrit à l'intérieur du cercle.
	Ligne droite = relation étroite
	Ligne double = très bonnes relations, alliance
	Ligne en pointillé = liens ténus, informels ou intermittents

Instructions étape par étape:

- Décider du conflit à analyser. Fixer les frontières du système de conflit.
- Former des groupes de deux personnes ou plus. Dresser la cartographie du conflit, individuellement ou, mieux, en groupe. Les personnes qui ne connaissent pas du tout le conflit peuvent se rendre utiles en demandant des éclaircissements, en jouant le rôle d'interlocuteurs des acteurs impliqués, et de personnes avec qui ceux-ci peuvent tester leurs idées.
- Prendre une grande feuille de papier. Représenter les acteurs sous forme de cercles sur le papier, ou sur des cartes pouvant être épinglées sur un papier, le «pouvoir» des différents acteurs étant reflété par la taille des cercles. Ne pas oublier de se situer sur la page en tant qu'acteur si l'on est engagé dans le conflit à titre personnel ou si l'organisation est impliquée. Faire apparaître les parties tierces sous forme de demi-cercles.
- Tracer des lignes (voir symboles ci-dessous) entre les cercles pour représenter les rapports entre acteurs.
- Dresser la liste des principaux thèmes dans des cadres rectangulaires ou au sommet de la carte. Pour de plus amples détails sur chacun des acteurs, utiliser l'outil Cartographie des besoins et des peurs.
- Ne pas oublier d'ajouter un titre et une date à la cartographie du conflit et, sauf si cette donnée est confidentielle, le nom de la personne qui dresse la carte ou celui de l'organisation dont elle fait partie.

	Flèche = direction prédominante de l'influence ou de l'activité
	Ligne en zigzag = discorde, conflit. On peut y ajouter des symboles d'éclairs pour marquer des événements saillants.
	Ligne coupée = relation interrompue
	Demi-cercles ou quarts de cercle = parties externes, tierces parties
	Cadres rectangulaires = points litigieux, thèmes ou éléments autres que des personnes et des organisations

OUTIL 4: MODÈLE D'ESCALADE DE CONFLIT SELON GLASL⁷

Description: L'escalade se définit comme étant une augmentation de la tension dans le conflit. Au début d'un conflit, les parties au conflit veulent quelque chose. Puis, au fur et à mesure de l'escalade, elles ne se contentent plus de vouloir obtenir quelque chose: elles veulent aussi nuire à leur adversaire, l'aboutissement de l'escalade étant la destruction réciproque. Vue sous l'angle descriptif, la transformation d'un conflit se rapporte à la manière dont les conflits sont créés, et aussi à la vigueur d'un conflit qui change et «transforme» les parties. Sous l'angle normatif, la transformation d'un conflit se réfère aux efforts que nous faisons pour engager la désescalade d'un conflit.

La dynamique de l'escalade d'un conflit peut être analysée à l'aide du modèle de Glasl, qui la décompose en neuf niveaux. L'auteur dépeint l'escalade comme un mouvement descendant dont la dynamique aspire les parties au conflit et les entraîne dans une spirale négative tournée vers le bas. Ce mouvement n'est pas linéaire mais passe par une série de d'échelons et de chutes. Les parties peuvent rester quelque temps à un certain niveau avant de glisser vers un autre niveau, ce qui indique la progression de l'escalade. A mesure que le niveau de l'escalade progresse, le facilitateur doit agir avec plus de fermeté, car les efforts personnels des parties impliquées tendent à diminuer. Par conséquent, la fermeté d'une intervention augmente à

partir du niveau 1, où les parties peuvent accepter une intervention de gestion du conflit basée sur la confiance, jusqu'au niveau 9, où les parties doivent souvent être contraintes d'accepter une intervention externe. Les formes interactives de règlement du conflit conviennent dans les cas d'escalade de niveau bas à moyen, où les parties impliquées restent disposées à négocier.

But: déterminer le stade de l'escalade du conflit
décider de quelle manière transformer les conflits.
La forme et la fermeté d'une intervention dans un conflit doivent s'adapter au niveau d'escalade d'un conflit.

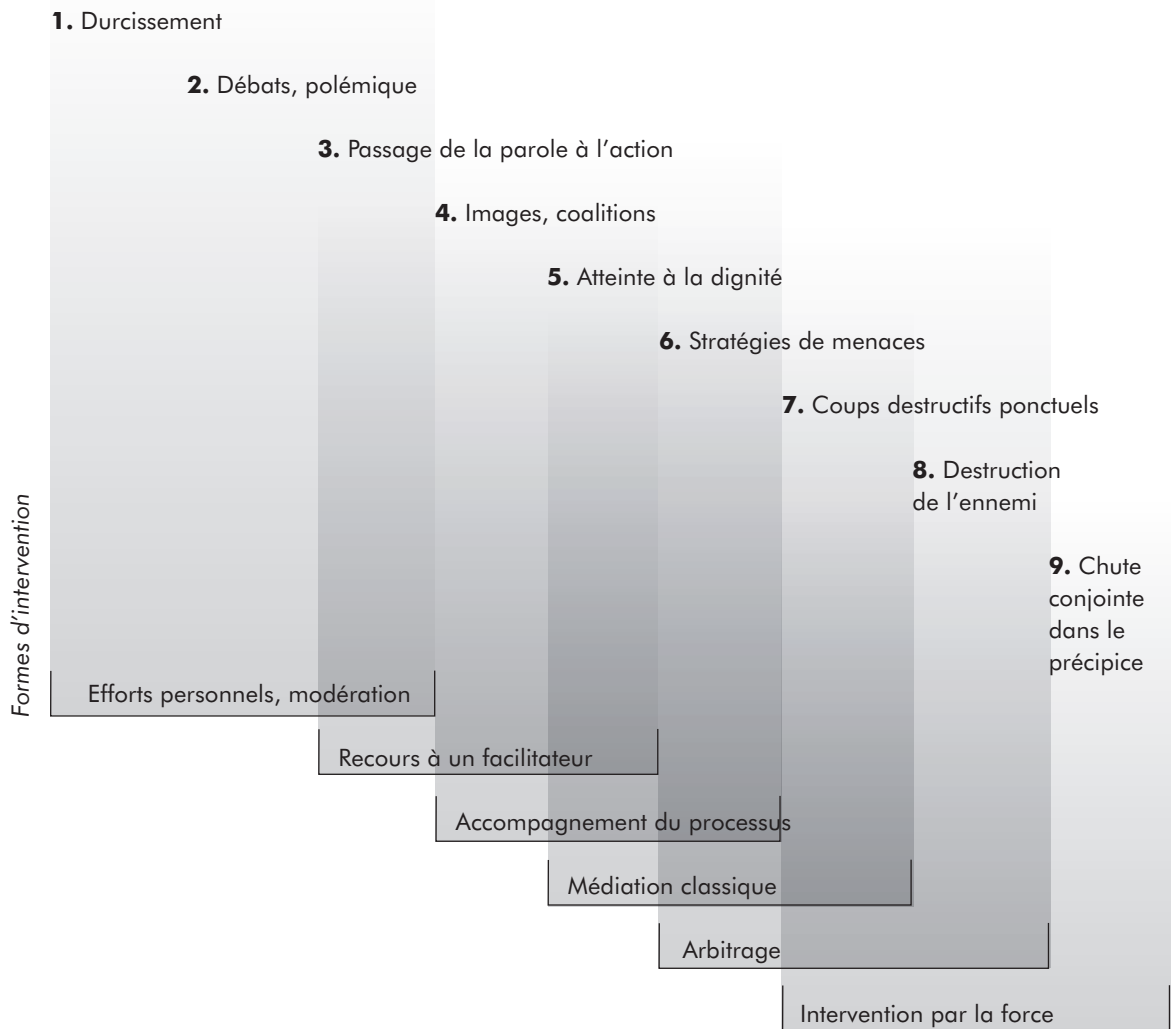
Instructions étape par étape:

1. Analyser le niveau d'escalade des parties au conflit en utilisant le tableau et le diagramme figurant ci-après. A noter que le niveau d'escalade atteint par le «groupe» peut différer de celui atteint par un membre de ce «groupe» pris individuellement, et que les parties au conflit peuvent se situer à différents niveaux d'escalade.
2. Estimer, une fois que le niveau d'escalade a été déterminé, si l'effort de prévu ou fourni pour transformer le conflit peut être considéré comme une forme adéquate d'intervention. Se référer à cet effet au graphique.

1. **Durcissement:** les positions se durcissent et il se produit une première confrontation. On reste toutefois convaincu que le conflit peut être résolu par la discussion. Personne ne campe sur ses positions.
2. **Débats, polémique:** polarisation de la pensée, des sentiments et de la volonté. Raisonnements absolus (les choses sont noires ou blanches). Perception de positions de supériorité et d'infériorité.
3. **Passage de la parole à l'action:** «Il ne sert plus à rien de discuter». Stratégie du «fait accompli», plaçant l'adversaire devant des faits concrets et des actions physiques. L'empathie disparaît, les positions de la partie adverse risquent d'être interprétées.
4. **Images, coalitions:** les parties se poussent réciproquement dans des rôles négatifs et combattent ces rôles. Elles cherchent un appui auprès de gens restés jusque-là en dehors du conflit.
5. **Atteinte à la dignité:** attaques publiques et directes à l'intégrité morale, destinées à faire perdre la face à l'adversaire. Un pas majeur est franchi dans l'escalade.
6. **Stratégies de menaces:** menaces et contre-menaces. La pose d'ultimatums accélère le conflit.
7. **Coups destructifs ponctuels:** l'adversaire n'est plus perçu comme un être humain, il devient donc légitime de lui porter des coups ponctuels. Les valeurs changent; le prix à payer est accepté.
8. **Destruction:** le principal but que l'on poursuit est la destruction et l'anéantissement du système de la partie adverse.
9. **Chute conjointe dans le précipice:** confrontation totale sans aucune possibilité de faire marche arrière. Chacun accepte sa propre destruction comme le prix à payer pour la destruction de l'adversaire.

OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

Niveau d'escalade:



Montée en puissance de l'intervention d'une tierce partie

Accroissement du potentiel d'efforts personnels

Perte de confiance Soumission des parties, qui se voient forcées d'accepter une intervention

OUTIL 5: ANALYSE DE LA PERSPECTIVE DE CONFLIT D'INMEDIO (CPA)⁸

Description: la CPA est une méthode servant à analyser un conflit à l'aide d'un processus graduel développé par les médiateurs de l'institut Inmedio aux niveaux micro (interpersonnel), méso (organisationnel) et macro. La CPA porte son attention sur les différentes perspectives des parties engagées dans le conflit, qu'elle aide à élargir leur point de vue. Les arrière-pensées du conflit deviennent plus visibles et apparaissent alors moins menaçantes. La CPA peut être utilisée sans l'aide de professionnels. Ses étapes suivent les phases d'une médiation. Elle peut être utilisée: 1) lors de consultations entre collègues, 2) comme préparation avant une médiation, ou 3) comme outil d'entraînement.

But: distinguer les faits des interprétations, les individus des problèmes, les positions des intérêts / besoins / peurs. mener à un changement de perspective, à «se mettre dans la peau des autres», à rendre plausibles les motivations de tous les acteurs. élargir les perspectives. émettre des hypothèses pour de nouvelles options sans priver les parties impliquées de l'«ownership» (appropriation) du conflit ou des solutions au conflit.

Instructions étape par étape:

La CPA est décrite ici comme étant un outil de consultation entre collègues. Imaginons la scène suivante: un ou une collègue est impliqué(e) dans un conflit, il / elle veut que vous l'aidiez à l'aborder de manière constructive:

1. Présentation: La personne impliquée dans le conflit décrit la situation. Les autres la voient-ils de la même façon ? Cela ne devrait pas prendre plus de dix minutes. Pendant le reste du temps, la personne concernée garde le silence, sauf si elle a quelque chose d'important à ajouter ou si on lui pose une question. Cette première phase a pour résultats d'informer les collègues restés en dehors du conflit et de soulager la personne concernée en lui permettant d'être écoutée et assurée de la perception juste de ses collègues.
2. Acteurs: L'étape suivante consiste à mettre les collègues outsiders en mesure d'identifier qui est impliqué dans le conflit. L'analyse est plus facile si le nombre d'acteurs est réduit. On fera porter son attention, ce faisant, sur les parties principales, les autres protagonistes possibles et les tierces parties potentielles. En dresser la liste sur des cartes à placer sur le sol ou à épingler sur un chevalet à feuilles mobiles.
3. Faits: Que s'est-il passé ? Qui a fait quoi ? Qui a dit quoi ? Cette étape devrait être absolument exempte d'interprétations et de perceptions. Le but de la phase 3 est de se concentrer uniquement sur les faits observables, les choses ayant été enregistrées sur vidéo, et les faits qui ne sont contestés par aucune des parties au conflit. Noter chaque fait ou enregistrement original (= citation directe) sur une carte distincte à placer en dessous de celle qui correspond aux acteurs visés lors de la phase 2.
4. Intérêts et motivations d'arrière-plan: Quelles motivations se cachent derrière les «faits» recensés lors de la phase 3 ? Quels sont les intérêts des acteurs, pourquoi ont-ils dit ceci ou cela ? Le but de cette phase est de rechercher des interprétations et des hypothèses. Devraient être avancés les intérêts possibles, les besoins et émotions positives des parties. Les collègues «outsiders» doivent alors se mettre à la place des parties au conflit et exprimer leurs intérêts en fonction des points de vue de ces derniers en commençant par dire: «Moi, partie au conflit A, je pense ...». Les phrases aidant à exprimer des «besoins et désirs» sont «J'aimerais que vous...» ou «Il serait important pour moi de...». Tout aussi importantes sont les phrases exprimant des préoccupations, des peurs ou des émotions, telles que «Je crains ...», «Si vous ...j'ai le sentiment...». Les motivations pouvant être contradictoires, il faut les rassembler dans une liste et rechercher les motivations plausibles: il y a souvent de «bonnes» motivations pour justifier de «mauvaises» conduites. Si l'on trouve des motivations différentes pour les parties A et B, en dresser des listes séparées sous le nom des deux parties. Si elles sont semblables, les placer au milieu. Cette phase a pour but principal de comprendre chacune des parties, de faire un bout de chemin avec l'une et l'autre. Ne pas oublier que tout le travail accompli durant cette phase repose sur des hypothèses et qu'il doit être placé sous le signe de l'empathie.
5. Options: Ce n'est que lorsque les motivations des parties apparaissent plausibles au cours de la phase 4 qu'une réflexion de type «remue-méninges» sur les options possibles et les étapes suivantes peut se faire. Il est utile de poser des questions telles que «Quelles sont les options qui couvrent autant d'intérêts / besoins des participants que possible ?» ou «Quelles options permettent-elles de se débarrasser d'autant de peurs des partici-

OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

Possibilité de représentation de la CPA sur des cartes
Conflit lors d'une kermesse:

Acteurs	Club de gymnastique		Scouts
Faits	Destruction de la tente des scouts		Installation d'une tente près du stand du club de gym
Intérêts, Motivation	Nous nous sentons menacés par la présence des scouts Nous aimerions être informés au sujet de la tente	Nous ne voulons pas avoir mauvaise réputation au village à cause de cette querelle	Nous voulons que la tente nous soit remboursée Nous voulons vendre nos gâteaux à la kermesse
Options	Activité commune pour montrer des groupes unis	Partager le coût de la nouvelle tente L'assurance paye pour la tente	Clarification officielle du malentendu
Constat, vérification faite	L'assurance ne payera pas la tente		

pants que possible ?». Il peut aussi être judicieux de poser la question «Comment pouvons-nous traduire dans la réalité les intérêts des parties au conflit autrement qu'en suivant ce qu'elles réclamaient à l'origine (leurs positions) ?» pour élargir les possibilités. Penser au moins à deux options en réponse à chaque question.

Se rappeler les règles devant présider à la réflexion: Toutes les idées sont bonnes, ne pas y apporter de corrections, ne pas peaufiner, ne pas faire de commentaires.

6. Vérifier le réalisme des options proposées: La phase 6 est consacrée à la mise au point et à

l'évaluation. Elle doit permettre en particulier d'examiner en détail les éventuelles préoccupations au sujet des options proposées. Quelles craintes les parties ont-elles concernant les étapes suivantes ? Est-il nécessaire de parfaire les options proposées ?

7. Nouvelles découvertes / Conclusion: Le processus de la CPA est arrivé à son terme. Les personnes engagées dans le conflit disent s'il leur a permis de mieux discerner les perspectives des autres parties au conflit, et ce que la CPA leur a apporté au plan individuel.

OUTIL 6: CARTOGRAPHIE DES BESOINS ET DES PEURS

Description: La cartographie des besoins et des peurs est un outil de clarification axé sur les acteurs. Les problèmes, intérêts / attentes / besoins, peurs, moyens et problèmes sont énumérés pour chaque acteur dans un tableau, ce qui permet de procéder à des comparaisons et de s’y référer rapidement. Le tableau est comparable à l’outil CPA. Il peut être utilisé 1) pour l’analyse d’un conflit par un acteur, en notant aussi ce qu’il en est pour les autres acteurs, sur la base d’une hypothèse, 2) par une tierce partie pour clarifier sa perception des acteurs, sur la base d’une hypothèse, 3) pour analyser un conflit pendant une médiation (possibilité d’utilisation dans ce cas d’un tableau abrégé, ne comportant par exemple que les problèmes et les intérêts). En voyant leurs problèmes et intérêts figurant sur un tableau, les parties au conflit peuvent avoir quelque assurance que leurs doléances ont été entendues, 4)

en tant qu’exercice de changement de perspective, si chaque acteur remplit le tableau pour les autres acteurs et qu’ils échangent ensuite les représentations –«personnelles» et «étrangères»- qu’ils ont du conflit. Cette dernière possibilité exige toutefois un certain degré de confiance et de compréhension.

But: clarifier les attributs des différents acteurs sur une base comparable
abandonner les positions figées, et porter l’attention sur les besoins et peurs, ainsi
que sur les options possibles pour y faire face
aider les personnes à faire preuve de compréhension pour les perceptions des autres
stimuler la discussion

L’exemple suivant porte sur un conflit au sujet d’un projet d’irrigation:

Parties	Problèmes	Intérêts / Besoins	Peurs	Moyens	Options
Paysans pratiquant l’irrigation	Financement d’un projet d’irrigation	Création de revenu	Interruption du projet, perte de leur travail	Pressions politiques, élimination des troupeaux ou des bergers nomades	Retour au processus de dialogue, proposition de faire engager les bergers nomades dans des fermes
Bergers nomades	Accès à l’eau pour leurs troupeaux	Moyens d’existence et survie	Impossibilité de survie pour les troupeaux, obligation de quitter les lieux	Pressions politiques, pénétration des troupeaux dans la zone irriguée, élimination des cultivateurs	Retour au processus de dialogue, proposition d’ouverture d’un couloir pour permettre l’accès à l’eau
Organisation de coopération au développement	Mise en œuvre du projet de façon à «do no harm» «ne pas nuire»	Désir de s’acquitter du mandat, d’assurer revenu et statut à la maison (dans le pays d’origine)	Echec du projet et reproches à l’organisation	Incitations financières, capacité de rassembler	Réunion des parties pour débattre des problèmes
Gouvernement	Croissance économique sans porter atteinte à l’ordre social	Réélection, popularité	Troubles sociaux, développement insuffisant	Moyens financiers, politiques et légaux	Influence sur le processus de dialogue, fonds de compensation

Instructions étape par étape:

1. Dessiner un tableau comportant les colonnes suivantes: Problèmes, Intérêts / Besoins, Peurs, Moyens et Options.
2. a) Une partie au conflit ou une tierce partie remplit le tableau, qui servira d’outil d’analyse du conflit. Les autres parties au conflit ne doivent pas voir le tableau.
b) Dans le cadre d’un atelier de travail dirigé par

un facilitateur, chaque partie au conflit remplit le tableau en se fondant sur sa propre situation. Le groupe discute ensuite le tableau complété en commun. Le facilitateur met en lumière l’importance de s’attacher aux intérêts (raisons pour lesquelles les gens veulent quelque chose) – et non aux positions (ce que les gens prétendent vouloir). Les options ne doivent pas forcément être réalisables dans un futur proche.

OUTILS D'ANALYSE DE CONFLIT

c) Dans le cadre d'un atelier de travail dirigé par un médiateur, chaque partie au conflit remplit le tableau pour les autres parties. Cela permet de changer de perspective en obligeant les acteurs à se mettre dans la peau de quelqu'un d'autre pendant un moment. Les participants doivent se faire confiance, sans quoi la discussion risque

d'être dominée par des images stéréotypées.

3. Dans les cas b) et c), discuter le tableau en réunion plénière. Permettre à chaque partie au conflit de défendre l'image qu'elle a d'elle-même et de répondre à celle – étrangère – que les autres se font d'elle.

OUTIL 7: MODÈLE DE RÔLE MULTICAUSAL

Description: Ce concept différencie les facteurs structurels des facteurs liés aux acteurs en synthétisant les approches portant sur le système et celles portant sur les acteurs. Les conflits trouvent leur origine dans des conditions psychosociologiques, socioéconomiques, politiques et internationales. La violence est généralement engendrée par un « syndrome de facteurs ».

But: retrouver les mécanismes et modèles de causalité afin de distinguer la qualité et le rôle des divers facteurs qui conduisent à des conflits.
analyser aussi bien le contenu que la dynamique d'un conflit spécifique.
faciliter la localisation de points d'entrée en vue de la transformation du conflit, différencier entre les nécessités d'engagement à court et à long terme.

Instructions étape par étape:

1. S'agissant de votre conflit, distinguez les facteurs suivants:

a) Les raisons, soit les causes essentielles ou fondamentales et les facteurs structurels du conflit, perçues par l'acteur comme des « problèmes historiques ». Les raisons se rattachent aux intérêts et besoins des parties au conflit, mais aussi à leur perception de l'histoire, à des traumatismes, à l'injustice, etc. Elles agissent sur le contenu et la dynamique du conflit.

b) Les objectifs, soit les enjeux pour lesquels les parties au conflit affirment se battre, ainsi que leurs positions et leurs intérêts. Les objectifs agis-

sent sur le contenu du conflit.

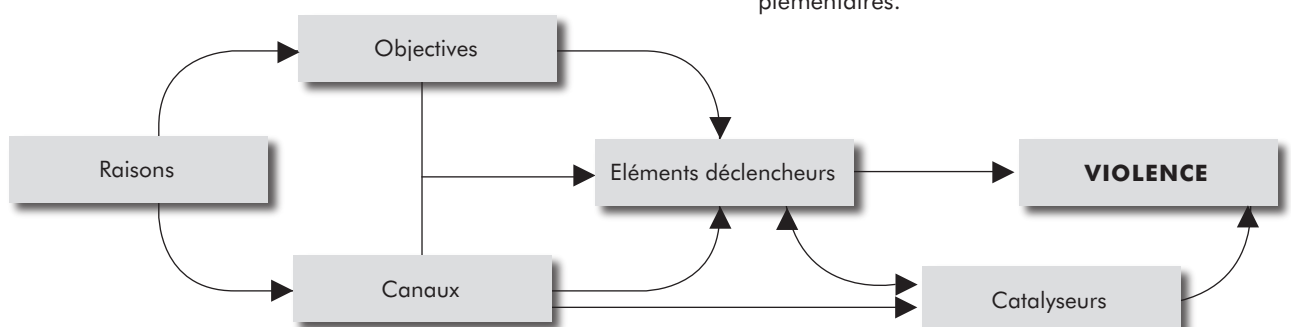
c) Les canaux, des lignes de clivage politique, social, économique ou national, qui amènent des gens à se grouper et à former une identité collective propre. Les canaux agissent sur le contenu et la dynamique d'un conflit. La cause fondamentale du conflit ne les affecte en général pas de façon directe.

d) Les éléments déclencheurs, qui font passer le conflit à un niveau supérieur. Dans les conflits violents, par exemple, un élément déclencheur conduit un acteur qui jusque-là était en faveur de solutions non-violentes à se prononcer pour l'action violente. L'élément déclencheur agit sur la dynamique du conflit. Les éléments déclencheurs sont difficiles à identifier à l'avance et ne peuvent guère être influencés par une tierce partie.

e) Les catalyseurs, qui influent sur la vitesse, l'intensité et la durée d'un conflit déclaré. Ils agissent sur le contenu et la dynamique d'un conflit. Ensemble, les catalyseurs et les canaux peuvent faire évoluer les raisons avec le temps, par exemple quand deux groupes commencent à s'affronter à propos de ressources et finissent par se battre pour des motifs d'ordre ethnique.

2. Après avoir identifié les différents facteurs, faites figurer les raisons, les éléments déclencheurs, les canaux, les catalyseurs et les objectifs sur un graphique et reliez-les par des flèches.

3. Sur des cartes à part, voyez quels efforts de transformation du conflit sont entrepris, sur quels facteurs ils portent et où il est nécessaire d'opérer des changements ou de fournir des efforts supplémentaires.



QUELQUES SITES INTERNET UTILES

- Centre de recherche Berghof pour la gestion constructive des conflits (Berghof Research Center for Constructive Conflict Research):
<http://www.berghof-center.org/english.htm>
- Centre de recherche sur les conflits (Conflict Research Consortium, CRC), International Online Training Program on Intractable Conflict, glossaire, Université du Colorado:
<http://www.colorado.edu/conflict/peace/glossary.htm>
- Partenariat mondial pour la prévention des conflits armés:
<http://www.gppac.net/index.html>
- Recherche internationale sur les conflits:
<http://www.incore.ulst.ac.uk/>

Notes d'appendice

- ¹ Cette fiche-conseils se base sur le cours INMEDIO/DDC-COPRET «Médiation» et les ouvrages cités.
- ² Approche Harvard: Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (2e éd.). Penguin, New York.
- ³ Approche Théorie des besoins humains: Burton, John W., (éd.) 1990. *Conflict: Human Needs Theory*, St. Martin's Press, New York. Max-Neef, M. (1991). *Development and Human Needs*, in Max-Neef M. (1991) *Human Scale Development: Conception, Application and Further Reflection*, Apex Press, New York, 13-54. Marshall B. Rosenberg. 2001. *Non violent communication: a language of compassion – 5e tirage*. Encinitas, CA: PuddleDancer Press.
- ⁴ Approche Transformation de conflit:
 - Bitter, Jean-Nicolas, 2003. *Les Dieux Embusqués*, Librairie DROZ, Genève Paris.
 - Lederach, J. (1995). *Preparing for Peace: Conflict Transformation Across Cultures*. Syracuse University Press.
 - Lederach, J.P. 2005. *The Moral Imagination, the art and soul of building peace*, Oxford University Press.
 - Bush, B. and Folger, J. (1994). *The promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*, The Jossey-Bass Conflict Resolution Series. Jossey-Bass, San Francisco.
- ⁵ Adaptation de: Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith et Sue Williams (2000): *Working with conflict, skills and strategies for action*. Zed books, Londres, New York.
- ⁶ Adaptation de: Fisher, Simon, Jawed Ludin, Steve Williams, Dekha Ibrahim Abdi, Richard Smith and Sue Williams (2000): *Working with conflict, skills and strategies for action*. Zed books, London, New York.
- ⁷ Glasl, Friedrich, 2002. *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater [A Handbook for Executives and Counselors]* (7ème éd. revue et augmentée). Ed. Freies Geistesleben, Stuttgart.
- ⁸ Ljubjana Wüsthube: *Konflikt-Perspektiv-Analyse (KPA) – ein Mediationsanaloges Instrument zur konstruktiven Analyse und Bearbeitung von Konflikten*. In: *Perspektive Mediation, Cahier 1/2004*.
- ⁹ Bächler, Günther, 1999. *Violence through environmental discrimination: causes, Rwanda arena, and conflict model*. Kluwer Academic Publishers.

Editeur:

Direction du développement et de la coopération, DDC
Section Prévention et transformation des conflits (COPRET)
Freiburgstrasse 130
CH-3003 Berne

Auteurs:

Simon Mason et Sandra Rychard