

CHAPITRE 5. Médiation/gestion alternative des conflits

Dans le présent chapitre nous étudierons les différentes facettes du processus de médiation et du rôle du médiateur. Comme indiqué précédemment, il ne s'agit pas de présenter une formule absolue mais plutôt d'offrir des outils qui permettront de guider l'action des praticiens. Le but essentiel est de suggérer d'autres questions à poser pour donner aux médiateurs une perspective élargie du conflit et du rôle qu'ils devront jouer.

Avant et au cours du processus il convient que le médiateur examine tous les aspects du conflit et du processus de médiation et essaie de découvrir les éléments qui pourront l'aider à évaluer l'évolution du processus et à établir s'il est fondé ou non d'apporter des modifications.

Lorsqu'ils optent pour un processus de médiation, les praticiens doivent s'arrêter un instant pour recenser tous les obstacles éventuels au processus de médiation et à essayer de comprendre leur nature. Ils pourront attirer ainsi l'attention des acteurs sur ces difficultés et les aider à les surmonter.

Cette analyse devra être répétée au cours du processus de médiation, car les circonstances et le comportement des parties prenantes peuvent changer en cours de route du fait des relations de pouvoir, de la situation économique, etc. Prenons l'exemple d'un conflit entre deux communautés voisines qui ont des intérêts rivaux sur les mêmes terres. Si au cours de la médiation un nouvel acteur externe entre en scène (investisseur, immigrants...) les relations de pouvoir entre les parties prenantes et leurs préférences vont complètement changer.

L'une des tâches du médiateur est d'aider les acteurs à appréhender le conflit sous un angle différent. Le conflit se transforme alors et la confrontation négative entre les parties prenantes devient une tribune parfaite pour le changement et le développement.

Si les acteurs savent apprécier la valeur potentielle du conflit et reconnaissent qu'en le gérant ils sont entraînés à établir des liens et à stimuler la productivité, le travail du médiateur en est facilité. Une situation de conflit peut, par exemple, être une occasion de renforcer les pouvoirs, de tisser des rapports, de consolider le capital social, de tirer parti des connaissances des autres acteurs et d'apprendre en commun. Les parties prenantes peuvent utiliser le conflit pour gérer le changement mais à cet effet elles ont souvent besoin de l'aide du médiateur.

Les praticiens ne devraient jamais oublier que la médiation est un processus d'apprentissage qui peut déboucher sur un développement plus souple et plus global. Ils devraient être à même d'indiquer aux parties prenantes les aspects positifs du conflit et de leur montrer la possibilité de progrès inhérente au processus de gestion alternative des conflits.

Il est très fréquent que les acteurs restent sur la défensive, surtout dans les conflits fonciers touchant différents aspects (socio-culturels, économiques, politiques, institutionnels, etc.). Le médiateur et les parties prenantes doivent donc prendre acte de l'existence de ces comportements négatifs susceptibles d'entraver la médiation.

Il importe tout d'abord que le conflit soit abordé sans constrictions et géré avec souplesse. Si par exemple on part du principe que les opinions relatives au conflit ne sont pas modifiables et si la marge de négociation est trop étroite, il sera pratiquement impossible de parvenir à une décision finale.

En outre, si les acteurs restent campés sur des positions antagonistes et refusent de coopérer ou s'ils pensent que la solution passe forcément par l'acceptation de ce qu'ils proposent, la gestion du processus sera plus complexe. Dans la gestion de conflits fonciers où les pouvoirs sont disproportionnés – comme dans un conflit entre propriétaires fonciers et petits agriculteurs – les propriétaires fonciers participent parfois à la médiation seulement pour justifier leur position et sans aucune intention de négocier un accord.

Si une ou plusieurs parties prenantes font peser la responsabilité du conflit exclusivement sur les autres parties elles ne réussiront pas à utiliser le conflit comme levier de changement et elles se trouveront au contraire dans une situation où elles seront dominées par le conflit et le changement. Cela se produit souvent quand la marge de négociation établie par les parties prenantes est tellement étroite qu'elle conduit à un point mort. Les acteurs ne peuvent aller de l'avant qu'en décidant de coopérer.

5.1 PROCESSUS DE MÉDIATION

Dans la présente section nous étudierons les conditions générales à respecter avant et pendant la médiation, pour que le processus soit équitable. Les praticiens peuvent par exemple établir une liste de toutes les conditions qu'ils retiennent importantes et prendre l'habitude de les réévaluer à intervalles réguliers au cours du processus de médiation.

Parmi les outils proposés, les praticiens découvriront la meilleure solution alternative à l'accord négocié (MESAAN)⁵⁸ accompagnée des explications des acteurs et du médiateur sur son fonctionnement et sur son utilité.

La présente section donne également des indications concrètes permettant de déjouer d'éventuelles embûches et la description des différentes phases du processus de médiation.

5.1.1 Principes de gestion alternative des conflits et médiation

La gestion alternative des conflits n'est pas une série de modèles abstraits mais un ensemble de principes (ci-après les «règles fondamentales») qu'il faudra appliquer au cours du processus. Il est impossible et absurde, aujourd'hui, d'aborder la gestion alternative des conflits en ignorant ses fondements éthiques et méthodologiques. Si l'on n'accorde pas suffisamment d'importance à des valeurs telles que la volonté, le pouvoir, le respect de la vie privée et de la confidentialité, l'égalité, la sécurité et la liberté, le processus de résolution du conflit a de bonnes probabilités d'échouer.

58. Pour la définition de MESAAN, voir le glossaire.

- **La volonté et le pouvoir d'agir, l'égalité et la liberté** sont les principales conditions requises des parties prenantes pour participer à l'analyse et à la gestion des conflits. Les acteurs doivent choisir le processus de médiation en connaissance de cause, savoir comment il fonctionne et quels sont ses objectifs et assumer leurs rôles et leurs responsabilités. Ils doivent être prêts à avoir un échange de vues sur une ou plusieurs questions avec les autres acteurs et à faire valoir leurs propres intérêts et leurs besoins. Leur participation à la médiation ne doit leur causer aucun préjudice.
- Le respect de la **confidentialité et de la vie privée ainsi que la sécurité** sont des aspects relatifs au processus. Les parties prenantes doivent décider ensemble au début du processus quelles sont les questions à examiner et dans quelles conditions. Autrement dit, elles doivent établir les règles du jeu et choisir leur camp. Le médiateur sera un arbitre, qui empêchera les acteurs d'enfreindre les règles qu'ils auront eux-mêmes établies et qui assurera le respect d'un comportement loyal.

5.1.2 Conditions requises avant et pendant la médiation

La phase préparatoire est probablement la partie la plus délicate du processus de gestion. Elle comprend non seulement l'analyse du conflit mais aussi des entretiens individuels avec les acteurs et des démarches de conciliation et de facilitation effectuées par le médiateur pour permettre aux acteurs d'arriver à la table de médiation avec les capacités nécessaires.

Il est fondamental d'analyser le conflit avant le processus de gestion si l'on veut garantir le respect de conditions justes en vue d'une médiation performante mais cela ne suffit pas à assurer un bon déroulement de la médiation. Au cours de la médiation, les circonstances et les conditions peuvent changer. Une modification de l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes peut facilement perturber l'ensemble du processus. Les praticiens doivent être prêts à cette éventualité et savoir y remédier, en tentant de rétablir l'équilibre entre les parties prenantes en interrompant la médiation, ou même, le cas échéant, en y mettant un terme.

Le travail préparatoire comprend aussi la collecte et le partage des informations ainsi que l'explication de leur signification et des règles générales du processus de médiation. Il comporte aussi souvent la mise en place de réseaux sociaux, qui rétablissent ou créent des courants de communication et créent un climat de confiance entre les acteurs.

Les praticiens doivent acquérir une légitimité aux yeux des acteurs et doivent les convaincre de la possibilité de participer à un processus conjoint de prise de décision tout au long duquel ils auront une position neutre.

Identification et participation⁵⁹

Au début du processus de médiation, tous les acteurs doivent être identifiés et leur participation doit être assurée de manière visible.

Il n'appartient pas au médiateur d'affronter et de résoudre le conflit: sans la participation active de chaque acteur son intervention serait inutile. S'il apparaît clairement que les parties prenantes n'ont

59. Voir section 2.1 «Parties prenantes».

pas l'intention d'engager des pourparlers ou de coopérer ou bien qu'un ou plusieurs acteurs ne souhaitent pas ou n'ont pas la capacité de participer, le médiateur doit faire marche arrière et retourner à la phase de l'analyse et de rééquilibrage des pouvoirs. Tout processus de médiation engagé sans respecter ces conditions indispensables est totalement vain.

Tous les acteurs directs et indirects impliqués dans le conflit ont-ils accès à la table de médiation? Les parties prenantes comprennent-elles comme il faut le rôle du médiateur? Pensent-elles qu'il est possible de gérer le conflit par le biais du processus de médiation? La légitimité et les capacités du médiateur sont-elles également acquises aux yeux des acteurs? Ont-ils accepté librement de procéder à la médiation? Dans la négative quel genre de pression ont-ils subi et de la part de qui?

Evaluation de la participation

La gestion du conflit doit être une priorité pour toutes les parties prenantes. Elles doivent s'engager dans cette direction en ayant conscience qu'il s'agit de la meilleure option ou du moins de la moins défavorable.

Comme indiqué plus haut, les acteurs doivent choisir expressément le processus de médiation, la simple présence aux réunions n'étant pas suffisante. Certains acteurs pourraient participer au processus sans aucune intention de coopérer, soit pour recueillir des informations sur les positions des autres acteurs, soit pour entraver le succès de la médiation.

Pour déceler ce genre de comportements, le médiateur doit entreprendre une analyse préalable des circonstances qui ont conduit chaque partie prenante à participer au processus et observer les parties prenantes avant et au cours des négociations.

Des notions élémentaires d'analyse du langage corporel figurent plus loin dans le présent chapitre. Cela dit, les praticiens ne doivent pas oublier que la plupart des messages que les personnes transmettent avec leurs corps sont liés au contexte et en rapport étroit avec l'environnement social et culturel. Les médiateurs qui exercent dans leur propre milieu sont donc mieux à même de comprendre et d'interpréter ces signes.

Les connaissances de base des praticiens doivent être adaptées à chaque cas. Par exemple, le fait de regarder quelqu'un droit dans les yeux peut être interprété très différemment selon le contexte. Dans certaines cultures cela signifie que la personne qui parle est honnête et sincère alors que dans d'autres il s'agit d'une intimidation ou d'une menace.

Tous les acteurs sont-ils conscients du conflit? Dans la négative, le médiateur peut-il les aider à le cerner en montrant les résultats de l'analyse. Compte tenu des intérêts et des besoins proclamés, le processus de médiation alternative pourrait-il être efficace pour eux?. Quel genre d'attitude adoptent-ils au cours du dialogue?

Liens

Si les parties prenantes comprennent que leurs capacités et leurs actions sont reliées et qu'elles dépendent les unes des autres, leur participation et leur implication dans le processus de gestion du conflit sera assurée et le contexte favorisera une solution conjointe.

Dans l'évolution des conflits, on note la tendance à arriver à un point mort, situation dans laquelle aucun des acteurs impliqués ne bénéficie d'un avantage (situation dans laquelle il n'y a que des vaincus). Les acteurs ne peuvent pas réussir à s'en sortir tout seuls, l'unique voie de sortie est la coopération. Lorsque les acteurs optent pour la médiation, ils doivent avoir une vision positive du processus de gestion alternative des conflits et être convaincus qu'il améliorera leur situation ou du moins la rendra plus viable.

Les acteurs ont-ils analysé les options qui se présentent à eux s'ils continuent à s'affronter? Pourquoi la médiation semble-t-elle être la seule façon de sortir du conflit? Quels sont les avantages de la coopération? Les acteurs comprennent-ils qu'ils dépendent les uns des autres pour gérer le conflit?

Relations de pouvoir

Chaque partie prenante participant au processus doit être dotée d'un pouvoir décisionnel suffisant et être sûre que la possibilité de parvenir à une solution conjointe n'est pas exclue a priori.

Les acteurs qui participent au processus doivent être certains de pouvoir défendre et gérer leur point de vue sur le conflit au nom des groupes ou des organisations qu'ils représentent. Ils doivent connaître exactement les limites de leurs compétences et représenter les intérêts et les besoins de leur groupe. Si par exemple, un représentant accepte une décision qui n'est pas considérée équitable par son groupe, elle ne sera pas considérée valide et sa mise en œuvre et son efficacité seront compromises.

Le médiateur doit s'assurer qu'aucun acteur n'a été obligé de participer ou qu'il a exclusivement pour objectif de défendre les intérêts de quelqu'un d'autre. Il arrive qu'un acteur puissant oblige les autres parties prenantes à participer au processus de médiation et à n'accepter que ses décisions afin de leur conférer une légitimité et de les rendre plus acceptables.

Les praticiens ne doivent jamais oublier l'importance d'analyser les relations de pouvoir avant le processus et, en tout état de cause, ils doivent être prêts à interrompre la médiation s'ils perçoivent un glissement dans l'équilibre des pouvoirs.

Les parties prenantes ont-elles accepté librement de participer à la médiation? Dans la négative, quel est le type de pression qui a été exercé et par qui? Leurs positions ont-elles varié du fait de cette pression? Dans l'affirmative, de quelle manière?

5.1.3 MESAAN

La meilleure solution alternative à l'accord négocié (MESAAN) est une technique qui permet d'établir si une partie prenante donnée dispose de possibilités plus favorables que le dialogue et d'analyser pourquoi ces possibilités attirent davantage cet acteur. Pour procéder à une MESAAN il faut suivre trois étapes:

- établir une liste de mesures que vous pourriez raisonnablement prendre si aucun accord n'est conclu;
- améliorer certaines des idées les plus prometteuses et les transformer en options concrètes;
- choisir provisoirement l'option qui paraît être la meilleure.

Le médiateur devra créer une MESAAN avec les parties prenantes et être prêt à mettre en lumière tout point de convergence. Même si chaque acteur a établi sa propre MESAAN, le médiateur devra créer la sienne pour mieux comprendre la situation.

Si l'une des parties prenantes a une MESAAN très favorable il ne négociera pas tant qu'un autre acteur ne se présentera pas avec une MESAAN encore plus forte. Si tous les acteurs disposent d'une MESAAN forte il se peut qu'ils réalisent que la meilleure option pourrait être d'engager les négociations. Renforcer la MESAAN de la partie la plus faible semble donc être la voie la plus efficace que les praticiens puissent suivre pour interagir avec une partie apparemment plus forte.

Lorsque deux parties ont le même pouvoir, les avantages de la négociation augmentent. Il en découle que le choix de négocier est associé au fait d'avoir une MESAAN faible. L'action collective est une notion qui complète la MESAAN: il s'agit de la dernière possibilité offerte à ceux qui ne peuvent pas agir seuls.

Même si une partie prenante a une MESAAN très forte elle peut avoir quelques raisons de participer à un processus de médiation et d'accepter l'intervention d'un médiateur comme:

- L'impression que les conditions qui expliquent la force de sa MESAAN pourraient changer avec le temps, et qu'il vaut donc mieux négocier un accord en position de force plutôt que d'attendre que l'équilibre des pouvoirs se modifie.
- La capacité de prévoir une crise: par exemple lorsque le conflit est sur le point de dégénérer en violence ou a déjà dégénéré et que l'on assiste à une escalade
- La croyance que le médiateur défendra ses intérêts et qu'il est possible de s'attirer les faveurs du médiateur.
- Le souhait d'une normalisation et d'une légitimité.
- Le désir de sauver la face en faisant des concessions par l'intermédiaire d'une tierce partie.

Les praticiens doivent comparer les différentes MESAAN entre elles et évaluer toute offre en en tenant compte. S'ils ont auparavant détecté une certaine forme de déséquilibre des pouvoirs, ils ne doivent pas oublier que plus la MESAAN de la partie prenante la plus faible se renforce, plus sa capacité de négocier et d'améliorer les conditions d'un accord négocié augmentent. En fait, la notion de MESAAN est particulièrement importante pour expliquer les situations dans lesquelles une partie prenante a le pouvoir de rester à l'écart du processus de négociation.

Les acteurs ont-ils établi leur MESAAN? Existe-t-il des différences importantes entre la MESAAN du médiateur et celles des parties prenantes? Le médiateur peut-il mettre en lumière des circonstances que les acteurs n'ont pas prises en considération lorsqu'il ont calculé leur MESAAN? Pouvez-vous comprendre pourquoi ils participent au processus de médiation? Disposent-ils d'une meilleure solution? Le fait d'avoir une solution alternative crée-t-il une forme de déséquilibre des pouvoirs?

5.1.4 Médiation: volets du processus

La section suivante est axée sur les deux principaux volets du processus de médiation: les pourparlers puis l'accord et le suivi.

Presque tous les auteurs qui se sont penchés sur la gestion des conflits ont établi leur propre classification des phases du conflit. Dans le présent manuel trois éléments sont mis en exergue et les explications fournies sont les plus simples possible.

À partir de votre propre expérience, indiquez quelles sont les différentes phases d'un processus de résolution des conflits? Pouvez-vous les énumérer?

Les pourparlers

Le processus de médiation commence par une exposition des faits. Le médiateur présente de manière approfondie les questions à examiner et explique à nouveau le fonctionnement du processus, ses limitations et ses règles. Ensuite les acteurs ont la possibilité d'expliquer leurs point de vue et d'indiquer leurs intérêts et leurs besoins. Au cours de cette phase, le rôle du médiateur se limite à observer et à gérer la communication entre les acteurs et à accorder à tous la même possibilité d'expression.

À la fin de l'exposition les parties prenantes dresseront ensemble une carte du conflit qui servira de point de départ aux pourparlers. Dans les conflits fonciers, il faudra vérifier le statut juridique des terres, mais il pourra aussi être indiqué d'effectuer un relevé cadastral et de visiter les territoires qui font l'objet du conflit.

Les pourparlers entre les parties prenantes sont ensuite engagés. Au cours de cette phase les acteurs ont la faculté de travailler ensemble en vue de conclure un accord. Il arrive que la situation soit conflictuelle parce que les parties prenantes ne sont pas en général conciliantes, surtout au départ. Elles craignent qu'une telle attitude puisse être interprétée comme un signe de faiblesse et renforce la position de l'autre partie. Les pourparlers nécessitent une certaine décantation: selon le niveau d'antagonisme des acteurs, il faudra attendre plus ou moins longtemps avant de passer à la coopération. Dans les cas les plus difficiles les parties prenantes commencent à coopérer seulement lorsqu'elles comprennent que leurs discussions sont stériles.

Si la phase de la cartographie du conflit se déroule sans difficultés les pourparlers, seront plus faciles: les acteurs auront déjà commencé à travailler ensemble et leur rivalité se sera probablement éteinte. Pendant les pourparlers, certains acteurs tenteront peut-être de menacer, d'humilier les autres parties ou de les forcer à adopter leurs points de vue. La présence du médiateur est particulièrement importante pour tenter de limiter les effets de tels comportements, même s'il est totalement impossible de les éviter. Les praticiens doivent toujours expliquer qu'il est impossible de parvenir à une solution à long terme si les parties prenantes refusent de coopérer.

Lorsque la coopération est engagée, les acteurs devraient examiner les points de vue des autres parties comme des options possibles et essayer de comprendre leurs motivations. Ils parviendront ainsi à dégager leurs priorités en distinguant ce qui est négociable de ce qui ne l'est pas. Les parties prenantes chercheront alors de nouvelles options pour la gestion du conflit avec l'aide du médiateur. Les praticiens ont pour tâche d'encourager la créativité et la souplesse en incitant les parties prenantes à renverser leurs préventions initiales et à envisager des solutions de rechange. Au cours du processus, le médiateur s'efforce d'établir des liens entre les parties. Il est dépourvu de rôle décisionnel mais il a pour vocation de veiller au maintien de la communication entre les parties, ce qui est très important.⁶⁰

Tous les acteurs ont-ils participé à la présentation et à la cartographie? Les informations reçues ont-elles été suffisantes pour permettre de trouver un point de départ commun? Comment les parties prenantes ont-elles abordé la phase des pourparlers? Combien de temps faut-il pour abandonner les rivalités et passer à la coopération? Les acteurs sont-ils capables de coopérer?

60. Les chapitres 4 et 5 fournissent des outils spécifiques aux parties prenantes pour les aider au cours de la phase de médiation.

L'accord et le suivi

L'accord final sera le fruit de l'ensemble des petites concessions formelles ou informelles et des accords négociés séparément par les acteurs.

Il est important que les acteurs participent à la rédaction du texte de l'accord et qu'ils suivent les différentes phases de son élaboration. Le médiateur devra proposer des versions provisoires qu'il examinera avec les parties prenantes (ou leurs représentants qui les présenteront au groupe ou à la communauté) jusqu'à ce qu'une version soit finalement acceptée. Les documents produits au cours du processus ne sont pas contraignants mais serviront à établir une sorte «d'ordre du jour» susceptible d'être remanié par les acteurs et par le médiateur, en cas de besoin et qui laissera une trace des discussions. Le fait de souligner les objectifs déjà atteints, même s'ils semblent insignifiants, sert à renforcer la confiance entre les acteurs.

Un ACCORD doit comporter les décisions prises par les acteurs au cours du processus et indiquer aussi:

- la date d'entrée en vigueur des décisions;
- la personne responsable de leur application et du contrôle des résultats du processus;
- les mesures à prendre si un ou plusieurs acteurs ne respectent pas les obligations contractées dans le cadre de l'accord.

L'accord est un document écrit signé par tous les acteurs et par le médiateur. Les parties prenantes ont la possibilité de lui donner un caractère officiel ou non. Une valeur juridique peut être très importante dans un contexte formel mais moins pertinente dans un cadre traditionnel. On peut envisager d'autres façons de tenir compte du contexte social: en lisant l'accord devant la communauté, en prenant un engagement devant les anciens, etc.

Un autre aspect important à examiner est la viabilité économique de l'accord. Il serait totalement inutile que les acteurs conviennent d'une décision qu'ils n'ont pas les moyens d'appliquer. Si l'on veut qu'un accord soit appliqué il doit reposer sur la réalité, les intérêts et les besoins des acteurs.

La vérification de la mise en oeuvre de l'accord s'appelle SUIVI. La meilleure façon de s'assurer que les acteurs s'acquitteront de leurs responsabilités consiste, comme indiqué plus haut, à établir et mentionner dans l'accord les dates à respecter et le déroulement du plan d'action. À intervalles réguliers, un groupe qui représente de manière équitable toutes les parties prenantes impliquées dans la décision doit être désigné pour vérifier les résultats. L'accord peut ainsi indiquer ce qui se produira en cas d'échec et le groupe est parfois affecté à ce type de contrôle.

Le contenu spécifique de l'accord et l'insertion d'un calendrier pour le suivi peuvent être particulièrement utiles lorsqu'il est impossible de donner une forme juridique à l'accord. Pensez par exemple à un accord de mise en valeur négocié entre deux communautés autochtones d'ethnies différentes, à propos du périmètre de la zone dans laquelle elles vivent et de l'utilisation de ses ressources naturelles. Bien que cela soit souhaitable il pourrait être difficile d'officialiser le processus des négociations et ses résultats car cela impliquerait l'enregistrement de l'accord devant un notaire. Les communautés ont la possibilité d'utiliser deux autres instruments pour la mise en oeuvre de l'accord et pour éviter toute irrégularité dans le groupe le plus puissant:

- signature de l'accord par les responsables de la communauté: les tâches à accomplir seraient décrites en détail ainsi que le champ d'application et les limitations envisagées;

- faire largement connaître l'accord et le processus de suivi dans les deux communautés et dans la localité dans laquelle elles vivent (municipalité).

En impliquant les membres des communautés respectives dans le processus et en attirant l'attention du public à la fois sur le processus et sur l'accord, les communautés se sentiront obligées de tenir leurs promesses et de respecter les objectifs de l'accord. Lorsqu'un accord général n'est pas juridiquement contraignant et ne comporte ni une liste de mesures précises à prendre ni un calendrier détaillé, l'acteur le plus puissant peut beaucoup plus facilement éviter de respecter ses obligations même si l'accord est approuvé par les membres des deux communautés.

Lorsqu'un accord a été conclu il est fondamental que le médiateur et les parties prenantes analysent le déroulement du processus de médiation, évaluent les résultats et tirent les leçons qui s'imposent. Ces éléments leur permettront de disposer des outils nécessaires pour renégocier l'accord à l'avenir.

À cet effet la situation peut être examinée de trois points de vue différents:

- en tenant compte des avantages et des résultats obtenus par les adversaires (accord, satisfaction, efficacité – rentabilité économique et rapidité –, amélioration des rapports, justice procédurale, accords favorables, responsabilisation, renforcement des capacités de résoudre les problèmes, rétablissement de la justice et meilleur respect et application des règles);
- en tenant compte des avantages et des résultats obtenus par le médiateur (réputation, expérience et compétences sociales);
- en tenant compte de la réussite de la collaboration (évaluation des résultats escomptés et des résultats obtenus, engagement des parties à la discussion finale, volonté de l'appliquer, etc.).

Tous les acteurs ont-ils participé à l'élaboration de l'accord? Ont-ils tous eu les mêmes possibilités d'intervenir et d'infléchir le processus? Comment l'accord sera-t-il officialisé? Quelle est la valeur de ce genre de formalisation dans le cadre du conflit? Les parties prenantes disposent-elles des instruments nécessaires pour appliquer la décision? Comptent-elles sur une intervention externe pour l'application? L'application dépend-elle exclusivement d'une intervention externe ou nécessite-t-elle l'engagement personnel des acteurs? Les résultats apportent-ils une solution réelles aux problèmes du conflit? Les parties ont-elles la sensation d'avoir influé sur la décision? Les parties prenantes ont-elles la volonté et la capacité d'appliquer la décision? L'accord est-il favorable aux deux parties? Les communications et les relations de travail se sont-elles améliorées entre les parties? L'accord a-t-il résisté au temps? Le processus a-t-il utilisé de manière rationnelle le temps et les ressources? Les parties estiment-elles que les procédures sont justes? Les procédures respectent-elles les normes de correction procédurale?

EXERCICE 5.1: PROCESSUS DE MÉDIATION

12. Décrire le conflit en mettant en évidence les positions des parties prenantes au moment où elles s'engagent dans le processus de médiation.

	OUI	NON	POURQUOI
Tous les acteurs directs participent-ils à la médiation?			<p>EXEMPLE. L'investisseur est représenté par les pouvoirs publics.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Tous les acteurs indirects participent-ils à la médiation?			<p>EXEMPLE. Tous les acteurs qui seront concernés par la décision participent à la médiation.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Les parties prenantes comprennent-elles les implications et les résultats éventuels d'un processus de médiation?			<p>EXEMPLE. Les acteurs ont été informés à chaque étape des implications du processus.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Les parties prenantes reconnaissent-elles votre légitimité en tant que médiateur?			<p>EXEMPLE. En entretenant des rapports personnels avec chaque partie prenante au cours du processus de préparation et de formation, je suis devenu à leurs yeux un médiateur légitime.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Les parties prenantes acceptent-elles votre présence en tant que médiateur et comprennent-elles votre rôle?			<p>EXEMPLE. Dans une large mesure, les parties prenantes apprécient mon rôle; cela dit, la partie prenante la plus puissante craint que je puisse influencer des changements en faveur de la partie la plus faible par le biais d'informations et en portant à sa connaissance la législation qui lui est favorable.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Les parties prenantes acceptent-elles librement la médiation?			<p>EXEMPLE. Le conflit ayant été porté à l'attention du public par le biais d'une action introduite par la communauté, la médiation a été considérée comme la meilleure solution de rechange pour résoudre le conflit.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Ont-elles le pouvoir et la capacité de participer à la médiation?			<p>EXEMPLE. Les acteurs ont été formés, informés et responsabilisés pour leur permettre de participer de manière constructive au processus.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
Leur position a-t-elle été modifiée par des pressions extérieures?			<p>EXEMPLE. On note la tendance des groupes puissants à forcer le chef de groupe représentant la communauté à renoncer à la position de la communauté. En outre, la plupart du temps, les déclarations des pouvoirs publics ne sont pas remises en question. La communauté souhaite parfois obtenir une modification devant les tribunaux mais elle ne peut pas en supporter les coûts.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

5.2 MÉDIATEUR ET TABLE DE MÉDIATION

La présente section est axée sur les qualités personnelles du médiateur et sur les instruments à sa disposition dans la gestion de la phase des pourparlers de la médiation.

Tout au long du présent manuel nous avons mis en évidence le fait que le rôle du médiateur n'est pas comparable à celui d'un juge qui prend une décision finale. Il consiste plutôt à s'asseoir autour d'une table, à analyser le conflit et à aider les pouvoirs publics à trouver de manière autonome une solution.

Un bon médiateur est le pivot qui aide les différentes parties prenantes à comprendre leurs points de vue respectifs et à améliorer leur capacité de dialoguer de manière loyale. Ce n'est pas une personne qui porte un jugement sur leurs conflits et qui les résout. La principale qualité d'un médiateur est sa capacité de rester neutre au cours du processus, en ayant conscience de ses propres limites et sachant donc s'arrêter au bon moment.

Le succès d'un médiateur tient à sa capacité d'inciter les différentes parties à collaborer et à la volonté des parties de se laisser influencer par les actions du médiateur. Compte tenu de ses qualités et de sa neutralité, sa légitimité sera reconnue et partant, la volonté de coopérer des acteurs se renforcera.

Nous décrirons tout d'abord les qualités d'un médiateur. Ensuite nous examinerons les principales techniques de communication et l'organisation d'une table de médiation. Il convient de remarquer qu'il s'agit d'indications d'ordre général qui devront donc être adaptées à chaque contexte spécifique.

5.2.1 Qualités du médiateur

Il n'est pas donné à tout le monde d'être un bon médiateur. Des qualités spécifiques sont requises pour pouvoir aider les acteurs à parvenir à un accord.

La principale qualité est la neutralité. Avant d'accepter d'intervenir dans un conflit le praticien doit s'assurer qu'il n'existe aucun motif susceptible d'entamer sa neutralité ou de conditionner son point de vue. Si le médiateur n'est pas neutre, il sera non seulement incapable d'aider à élaborer le processus de résolution des conflits mais son action pourra même être préjudiciable. Face à un manque d'objectivité, les acteurs pourraient remettre en cause sa légitimité ainsi que l'ensemble du processus de médiation.

Les praticiens doivent aussi savoir évaluer leurs propres capacités avant de se charger d'une médiation. Un bon médiateur doit non seulement être un bon communicateur et avoir de bonnes capacités de contact mais il doit aussi connaître de manière approfondie le cadre du conflit et les possibilités des parties prenantes de trouver une solution.

Les aspects juridiques, politiques, sociaux et institutionnels que doit connaître un médiateur de conflits fonciers ont été déjà abordés. Cela dit, il est beaucoup plus difficile d'établir une liste des atouts personnels qu'un médiateur doit mettre dans son jeu. En substance, un médiateur doit être créatif, souple, patient et capable d'établir des scénarios envisageables.

Créativité

Il s'agit peut-être de la principale qualité des médiateurs, puisqu'ils devront réélaborer les situations qui leur sont présentées par les acteurs, de manière orientée et absolue. En outre le praticien doit aider chaque partie prenante à comprendre les autres points de vue et à analyser les interprétations et les solutions possibles. La créativité est liée à la neutralité: si le médiateur est personnellement impliqué dans un conflit ses capacités d'ouverture d'esprit en pâtissent.

Souplesse

Pour un médiateur la souplesse consiste à écouter, à comprendre et à accepter différentes opinions sans les juger. En outre, le médiateur ne doit pas se limiter à écouter et à comprendre toutes les positions des acteurs en souplesse, il doit aussi savoir agir dans le cadre et dans la réalité de chaque acteur et cerner les points susceptibles de rapprocher les acteurs.

Patience

Dans le cadre d'une médiation, être patient signifie tenir compte du temps nécessaire à chaque acteur pour dialoguer et pour tenter de comprendre la position de ses adversaires. Dans les conflits fonciers où des facteurs d'identité ou de capital social sont parfois impliqués, les acteurs ont parfois besoin de beaucoup de temps pour trouver une solution. Un médiateur qui n'en tient pas compte court le risque d'entraver le processus de négociation. Il appartient exclusivement au médiateur de comprendre les besoins des parties en faisant preuve d'intuition. Aucune règle générale ne permet d'établir le moment venu pour passer à une étape successive du processus de médiation. Le médiateur agira en syntonie avec les acteurs et avec le rythme propre des négociations sans imposer un calendrier précis.

Capacité d'établir des scénarios envisageables

Le médiateur doit avoir les dispositions nécessaires et maîtriser les techniques et les instruments permettant de prévoir à l'avance l'évolution possible de la situation ainsi que les avantages et les risques pertinents. Le diagnostic du médiateur ne doit pas reposer exclusivement sur le conflit au moment de la médiation mais tenir compte aussi des conséquences et des répercussions de chaque solution pour chaque acteur impliqué directement ou indirectement. La capacité d'élaborer des scénarios envisageables permettra au médiateur d'aider les parties prenantes à trouver des solutions plus durables à leurs conflits, ou du moins à poser les bases pour les résoudre.

Pouvez-vous envisager d'autres qualités personnelles qui pourraient être utiles à un médiateur? Pensez-vous qu'une ou plusieurs des capacités susmentionnées soient inutiles? Pourquoi?

5.2.2 Communication

Un dialogue fructueux repose sur une bonne communication verbale. Comme indiqué précédemment les pourparlers commencent lorsque l'analyse et la cartographie du conflit sont terminés et que les parties prenantes ont accepté de participer et que les questions à examiner ont été établies.

L'enjeu consiste à permettre à chaque acteur d'expliquer son point de vue et d'exprimer ses besoins mais aussi d'aider les acteurs à mieux se comprendre entre eux. Aucune réussite n'est garantie mais les techniques indiquées ci-après aideront à créer des conditions susceptibles de faciliter la communication.

Le médiateur devrait s'exprimer à la première personne (du singulier ou du pluriel), adopter un style simple et direct, parler au présent, être aussi précis et concis que possible et encourager les acteurs à faire de même. L'utilisation de la première personne et du présent permet aux acteurs de se sentir plus proches du médiateur et à ancrer les discussions dans l'actualité. Un style simple et direct, facile à comprendre, aplanit les différences culturelles et renforce la confiance des parties prenantes.

Pour améliorer la communication entre les acteurs il est aussi utile de souligner les aspects positifs de chaque situation et d'encourager les parties prenantes à s'exprimer de manière constructive. Par exemple au lieu de parler des dommages provoqués par la partie adverse (il laisse ses animaux pénétrer sur mon exploitation et y paître) l'acteur devrait insister sur les solutions envisageables (nous pourrions construire une barrière et trouver un autre endroit pour les animaux) ou exprimer ses besoins (mes provisions pour l'hiver dépendent de la récolte; je dois donc les protéger).

Les praticiens ne doivent pas oublier que le langage peut fortement influencer la manière de penser des gens. Par exemple si l'introduction du médiateur est trop vague («les parties veulent résoudre leurs conflits») les parties peuvent penser que l'on ne parviendra à aucune solution concrète. Si elle est trop détaillée («les parties parviendront à un accord et débattons du conflit d'héritage sous différents aspects: juridique, économique...») les acteurs pourraient être intimidés et refuser de participer aux pourparlers. C'est au médiateur qu'il appartient de trouver la meilleure voie possible. Il devra décider des questions qui seront examinées en détail dès le début et de celles qui seront intégrées dans la discussion plus tard. En règle générale, les praticiens devraient essayer de se limiter aux questions abordées avec chacun des acteurs et ne pas en ajouter d'autres.

Les parties acceptent-elles de suivre les règles proposées par le médiateur lorsqu'elles s'expriment? Les acteurs disposent-ils des instruments nécessaires pour se comprendre entre eux (langue, éducation, etc.) Pouvez-vous mentionner toute autre capacité de communication qui pourrait vous aider dans la médiation?

5.2.3 Organisation

Une bonne organisation est également fondamentale pour réunir une table de médiation. Les acteurs et le médiateur devront choisir un lieu, une date et un calendrier pour les discussions.

Lieu de la table de médiation

Le lieu géographique des négociations est très important. Il doit s'agir d'un endroit neutre qui ne privilégie aucun des acteurs et dans lequel tous se sentiront à l'aise et égaux. L'endroit doit être connu et bien accueilli par tous les acteurs ou alors inconnu mais ne donnant pas l'impression d'être sur le

territoire des adversaires. Si les acteurs essaient de résoudre un conflit de longue date qui a dégénéré en violence, le médiateur devra évaluer si le fait d'être sur les lieux du conflit pousse les acteurs à collaborer (« nous devons trouver une solution à une situation aussi douloureuse ») ou si au contraire il s'agit d'un obstacle (« Regardez ce qu'ils nous ont fait; il est impossible de trouver un accord »)

En outre, le choix de l'emplacement varie selon les cas: il peut s'agir aussi bien d'un bureau que de la place centrale d'un village; les acteurs peuvent s'asseoir sur des chaises ou par terre. Une fois encore, il appartient au médiateur de rechercher et de trouver l'environnement le mieux adapté aux acteurs.

Pour ce qui est des places à attribuer aux participants, il convient de placer les parties prenantes en cercle pour leur permettre de se voir. La répartition des participants détermine non seulement la distance entre les orateurs mais aussi l'atmosphère et la direction dans laquelle les participants regarderont. Par exemple dans la figure 5. 1 on voit que, selon la forme des tables et les places occupées, certains acteurs peuvent être privilégiés.

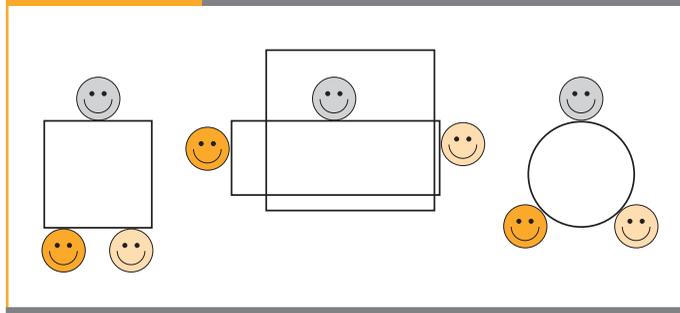
Selon quels critères a-t-on choisi l'emplacement de la médiation? Cet emplacement favorise-t-il un ou plusieurs acteurs? Comment les participants sont-ils répartis autour de la pièce? Chaque partie prenante a-t-elle les mêmes possibilités que les autres de prendre la parole?

Calendrier

Les réunions pour les pourparlers devraient être établies par le médiateur et par les parties prenantes au début du processus. Elles pourraient choisir un programme ouvert ou fermé. Un programme ouvert est un programme qui donne aux participants la possibilité de parler de différentes questions au cours de la même session et d'établir les questions à débattre au cours du processus du dialogue. Un programme fermé établit avec précision le nom de l'orateur, l'heure et la date de son intervention, sa durée et le thème traité.

De temps à autre le médiateur devrait évaluer avec les acteurs les choix les plus appropriées. En règle générale on peut dire que dans des conflits fortement polarisés, dans des conflits qui ont dégénéré en violence ou dans les processus de médiation où il existe de grandes différences de pouvoirs entre les

FIGURE 5.1 ORGANISATION DE LA TABLE⁶¹



61. Autour de chaque table il y a trois acteurs (en jaune (A), rouge(B) et bleu (C)). À la table carrée, A peut parler facilement à B ou à C ou aux deux, mais il est plus difficile pour B et C de parler entre eux. A peut donc contrôler la discussion. À la table rectangulaire, B et C sont assis l'un en face de l'autre mais la communication entre eux est difficile parce que A est au milieu. Autour de la table ronde A,B et C sont assis à la même distance l'un de l'autre: aucune personne ne domine et personne n'est exclu; les possibilités de communiquer sont identiques.

parties, il peut être plus efficace d'opter pour un programme fermé garantissant les mêmes possibilités à tous les participants. En effet, si un ou plusieurs acteurs se sentent intimidés par l'écart économique, social ou culturel qui existe entre eux et les autres acteurs, ils risquent dans un programme ouvert d'écourter leur participation.

Toutes les parties prenantes ont-elles accepté le programme? Les acteurs comprennent-ils la différence entre un programme ouvert et un programme fermé? Pouvez-vous donner un exemple de processus de médiation dans lequel un programme fermé serait mieux adapté à des pourparlers?

EXERCICE 5.2: MÉDIATEUR ET TABLE DE MÉDIATION

15. Pensez-vous que la neutralité, la créativité, etc. peuvent déterminer le succès ou non d'un processus de gestion des conflits? Illustrez votre réponse par un exemple.

EXEMPLE. OUI. Si le médiateur n'est pas neutre il ne pourra pas comprendre le conflit et pourra entraver le processus. Les acteurs ne lui feront pas confiance et remettront en cause sa légitimité.

	OUI	NON	POURQUOI? (exemple)
Neutralité		
Créativité		
Souplesse		
Patience		
Capacité d'élaborer des scénarios envisageables		

16. Dans le contexte dans lequel vous travaillez, pouvez-vous mentionner cinq (5) facteurs sociaux dont vous devez tenir compte en traitant avec les parties prenantes? Pourquoi sont-ils importants?

EXEMPLE. Statut social/rôle – Il est fondamental de ne pas oublier que les personnes ont besoin d'une reconnaissance.

1.
2.
3.
4.
5.

17. Dans le contexte dans lequel vous travaillez, pouvez-vous mentionner cinq (5) facteurs culturels dont vous devez tenir compte dans vos communications avec les parties prenantes? Pourquoi sont-ils importants?

EXEMPLE. Normes et valeurs – Elles servent à établir les frontières du processus de gestion dans lequel les normes et les valeurs de la société et de la communauté doivent être intégrées.

1.
2.
3.
4.
5.

18. En pensant à l'organisation retenue pour la médiation, pouvez-vous mentionner les cinq (5) éléments les plus importants (si possible différents de ceux mentionnés dans le présent manuel) et expliquer pourquoi ils le sont?

EXEMPLE. Ordre du jour des débats – Énoncer au départ un programme, afin que chaque partie puisse se préparer aux débats et apporter des solutions concrètes.

1.
2.
3.
4.
5.

CHAPITRE 6. Gérer une médiation – cas pratiques

Objectifs

L'exercice suivant donne une description détaillée du processus de gestion des conflits en analysant les différentes possibilités de résoudre un conflit et leur efficacité respective.

En reprenant l'exemple étudié au chapitre 3,

- nous évaluerons tout d'abord les différentes solutions formelles et informelles qui existent pour la résolution d'un conflit dans un contexte spécifique;
- nous poursuivrons en élaborant une MESAAN pour chaque acteur;
- et enfin nous organiserons le processus de gestion, puis nous examinerons les résultats et le suivi (description ou aperçu préliminaire).

Le chapitre 6 a pour objectif principal de faire comprendre au lecteur que les connaissances acquises peuvent compléter les compétences personnelles et être appliquées concrètement à un conflit réel.

Comme au chapitre 3, le but pratique de cet exercice consiste à inciter le lecteur à avoir des idées bien claires avant d'aborder un processus de gestion des conflits, en tenant compte de toutes les solutions existantes pour la gestion des conflits et en évaluant leur pertinence. Le lecteur pourrait ainsi améliorer ses compétences et aider les parties prenantes à développer une vision élargie du conflit, plus objective et plus approfondie, qui en facilite la compréhension.

Faits saillants

- Reprenez le conflit analysé au chapitre 3: il peut s'agir d'un conflit en cours, dans lequel vous travaillez actuellement ou d'un conflit dont vous vous êtes occupé par le passé.
- Essayez d'employer un langage simple et écrivez aussi clairement que possible.
- Comme au chapitre 3, vous pouvez répondre aux questions par écrit ou en utilisant une représentation graphique à cet effet (peut-être plus facile à comprendre).
- Après avoir écrit votre réponse, contrôlez qu'elle corresponde bien à la question posée.
- Vous pouvez vous organiser librement: procédez par étape ou travaillez d'une manière plus synthétique, en répondant par exemple à deux questions en même temps.

- N'oubliez pas que les thèmes abordés seront présentés à des personnes qui travaillent dans des contextes très différents et n'ont que vos informations sur le conflit donné. Pensez aussi que, sur le terrain, la capacité d'expliquer les choses de manière simple et exhaustive est un atout.
- Une dernière recommandation: vous avez analysé dans la partie B certaines qualités essentielles pour un médiateur. En répondant aux questions vous pouvez vous abstraire de l'exercice et imaginer de traiter une médiation. Essayez donc notamment d'être aussi neutre et souple que possible.

Un exemple complet de tâche finale est illustré ci-après.

LE CONFLIT

3. Pouvez-vous effectuer une évaluation comparative des différents méthodes en fonction d'un conflit donné?

Vous avez présenté l'une après l'autre les différentes méthodes à votre disposition pour la gestion du conflit dont vous vous occupez. Comparez-les maintenant et classez-les par ordre décroissant en fonction de leur performances. Pour votre évaluation, tenez compte de l'efficacité de la méthode ainsi que de son caractère global et de la faisabilité économique, juridique, socio-culturelle, politique et institutionnelle. Examinez aussi, le cas échéant, les caractéristiques, les principes, les délais impartis et les résultats escomptés.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

4. Sur quoi porte le conflit?

Maintenant que le lecteur a une idée des méthodes à sa disposition pour la gestion du conflit et des caractéristiques liées au conflit, il convient de mettre l'accent sur «l'enjeu». Pourriez-vous décrire l'enjeu de chaque acteur direct et indirect en utilisant ses aspects pertinents? Indiquez aussi les résultats escomptés pour chaque acteur.

	ENJEU	CARACTÉRISTIQUES (ASPECTS PERTINENTS)	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
ACTEUR 1
ACTEUR 2
ACTEUR 3
ACTEUR 4

LES ACTEURS

5. Les parties prenantes participeront-elles au processus de gestion? Disposent-elles de meilleures solutions alternatives?

Après avoir analysé les points de vue de chaque partie prenante, il faudra calculer leur MESAAN pour comprendre si le processus de gestion est une solution envisageable.

	MESAAN
ACTEUR 1
ACTEUR 2
ACTEUR 3
ACTEUR 4

6. Quelles sont les personnes qui ont besoin d'une formation et d'une autonomie accrue? Sous quelle forme?

La MESAAN que vous avez établie vous donne maintenant des informations suffisantes pour répondre à la question présente. Indiquez si des mesures de rééquilibrage des pouvoirs sont nécessaires, quelles sont les personnes qui en ont besoin et quelles méthodes seraient appropriées pour mener à bien cette opération, etc.

PERSONNES CIBLÉES	MOTIF	MODALITÉS D'ACTION
.....
.....
.....
.....

7. Est-il possible de modifier les préférences des acteurs les plus puissants, et le cas échéant, comment?

Indiquez s'il est possible de modifier la MESAAN de l'acteur le plus puissant et de quelle manière.

ACTEUR LE PLUS PUISSANT	EST-IL POSSIBLE DE MODIFIER SA MESAAN	MODALITÉS
.....
.....
.....
.....

LE MÉDIATEUR ET LA MÉDIATION

8. Une phase de conciliation sera-t-elle nécessaire? Les acteurs sont-ils suffisamment autonomes pour pouvoir gérer le conflit sans votre aide? Vous limiterez-vous à faciliter le dialogue? Les aiderez-vous à donner un caractère officiel à leur accord?

Lorsque les acteurs sont formés, il est possible de commencer la gestion proprement dite. Énumérez les mesures qui feront partie du processus.

.....

.....

.....

.....

9. Quelles sont les phases du processus de gestion? Comment les acteurs participent-ils?

Maintenant que vous avez planifié les mesures dont vous pensez avoir besoin pour le processus de gestion, dessinez une carte décrivant chaque phase du processus en mettant l'accent sur les points de vue des parties prenantes, leurs réactions et leur comportement (coopération ou antagonisme).

10. La gestion du conflit a-t-elle donné de bons résultats? Les acteurs sont-ils parvenus à une solution conjointe du conflit? L'accord est-il satisfaisant pour l'ensemble des acteurs?

La phase de la gestion est maintenant achevée.

Si les acteurs sont parvenus à un accord, décrivez-le. Indiquez par exemple s'il s'agit d'un accord formel ou informel, s'il prévoit des mesures à prendre, s'il fixe des dates à respecter pour ces mesures, etc.

Si les acteurs n'ont pas réussi à conclure un accord, expliquez ce qui s'est passé, si cela aurait pu être évité et, le cas échéant, comment.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

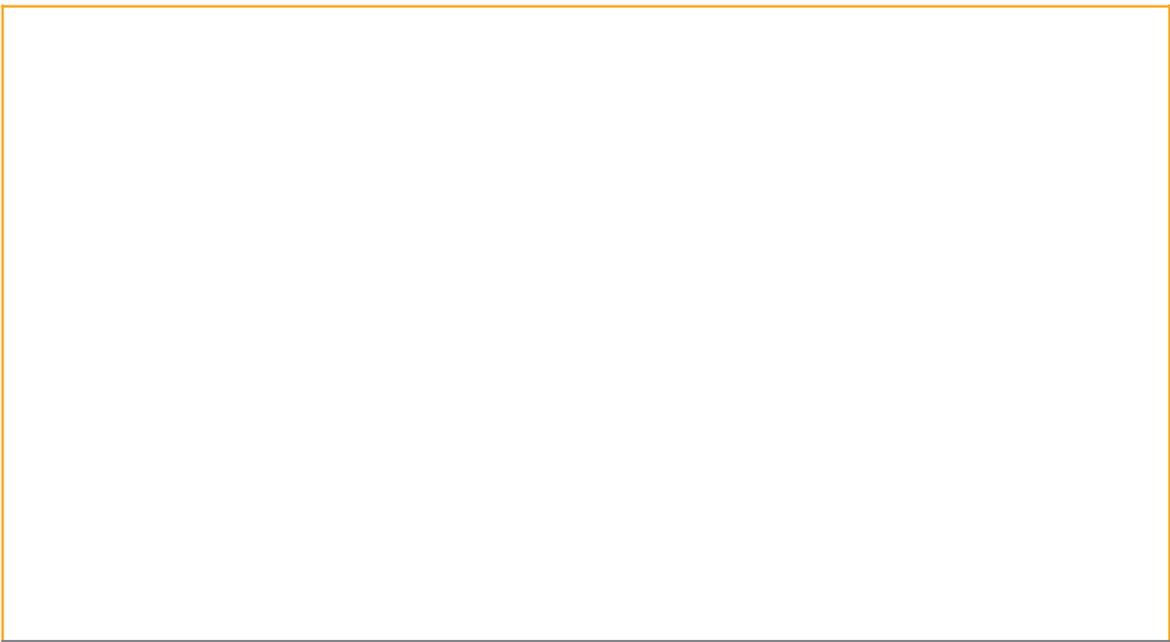
.....

.....

11. L'accord est-il satisfaisant pour tous les acteurs? Durera-t-il?

Établissez une carte d'évaluation et un résumé du processus et de l'accord reposant sur ce que vous avez observé avant et au cours du processus de gestion. Les informations peuvent porter sur les intérêts des parties prenantes, sur leurs besoins, leurs attentes et leur participation ainsi que sur les caractéristiques de l'accord (contenu, modalités de la conclusion).

Essayez d'évaluer les probabilités que cet accord soit respecté et expliquez votre réponse. Vous pouvez indiquer sur la carte les éléments qui étayent votre opinion et les liens qui existent entre eux. Vous pouvez aussi condenser votre point de vue donner des détails sur vos motivations (par exemple indiquez pourquoi selon vous les éléments que vous avez choisis sont importants).



GÉRER UNE MÉDIATION – EXEMPLE –

Décrire un processus de gestion des conflits en suivant les étapes et les paramètres indiqués

LE CONTEXTE

1. Quelles sont les méthodes formelles à votre disposition?

MÉTHODE	POUVOIR DÉCISIONNEL	LÉGITIMITÉ ET RECONNAISSANCE
Arbitrage	Les représentants de la communauté – membres du comité directeur de l'association locale des arboriculteurs – qui agissent au nom de la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité est liée au cadre formel établi par la création et l'enregistrement de l'association des arboriculteurs, qui a élu ses représentants • Les parties prenantes reconnaissent les membres du comité directeur comme leurs représentants (ils ont la responsabilité de représenter la position de la communauté).
Adjudication	Le comité directeur de l'association, avec le soutien et l'approbation des membres de la communauté et selon les orientations données par les organisations de la société civile, qui aident à trouver un défenseur pour le représenter devant les tribunaux.	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité découle de la législation en vigueur, qui prévoit le droit à la protection de l'environnement. • Des lois forestières octroient des permis pour cultiver des arbres au sein d'une réserve forestière. • Les membres de la communauté sont titulaires de permis, documents dont la valeur juridique est reconnue et qui leur octroient un droit d'accès. • Tout manquement de la part des pouvoirs publics ou tout retrait des permis, alors que la communauté n'a commis aucune irrégularité et qu'elle n'a reçu aucune compensation, peut faire l'objet d'une action en justice.

2. Quelles sont les méthodes informelles à votre disposition?

MÉTHODE	POUVOIR DÉCISIONNEL	LÉGITIMITÉ ET RECONNAISSANCE
Action communautaire	Les membres de la communauté représentés dans une association locale et qui ont les mêmes besoins (accès aux terres) unissent leurs efforts, en tant que communauté, pour protester contre le retrait des permis. Au cours de réunions de la communauté il est décidé de poser des affiches et de planter des drapeaux rouges indiquant que les terres ne sont pas à vendre.	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité découle du cadre coutumier qui, au départ, a permis de rassembler les familles dans une association locale et d'avoir accès aux terres dans la réserve. La communauté est liée à la fois par la coutume et par une association formelle. • L'association a été reconnue par les parties prenantes: la communauté a demandé aux membres du comité directeur de parler en leur nom au terme des réunions informelles de consultation de la communauté.
Consultation des collectivités	Ce sont les membres de la communauté qui décident. L'association locale était composée de groupes de dix membres (personnes seules, membres d'une famille ou femmes) en vue de demander l'obtention d'un permis. L'association était donc un ensemble d'hommes et de femmes égaux ayant les mêmes droits d'accès aux terres par le biais de permis. La consultation a donc été un processus équitable.	<ul style="list-style-type: none"> • La communauté la reconnaît. • Étant membres d'une association reconnue chaque groupe de titulaires de permis bénéficie d'une reconnaissance juridique comme titulaire des droits d'accès. On a donc considéré qu'ils avaient le droit de participer aux consultations concernant les zones confinées avec les terres pour lesquelles ils bénéficient d'un permis d'accès. • La consultation a même prévu la participation des travailleurs qui aident à planter les arbres.
Négociation	La tierce partie en consultation avec la communauté.	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité découle de la législation nationale sur les forêts, qui octroie à l'agent forestier local le pouvoir de guider et d'aider les communautés qui participent à la plantation d'arbres. • Les parties prenantes reconnaissent que l'agent forestier a le pouvoir de leur donner des conseils et de convoquer des réunions et d'engager les négociations entre la communauté et l'investisseur.



MÉTHODE	POUVOIR DÉCISIONNEL	LÉGITIMITÉ ET RECONNAISSANCE
Médiation	La communauté	<ul style="list-style-type: none"> • La légitimité est liée aux institutions ou aux ONG pour lesquelles travaille le médiateur ou dont il est membre. L'acte constitutif de l'ONG lui permet de s'occuper des communautés défavorisées et de les aider à résoudre des conflits fonciers ou liés à l'environnement. • L'ONG est reconnue par la communauté et bénéficie de son soutien puisqu'elle lui fournit les informations nécessaires et le cadre juridique qu'elle peut utiliser pour se protéger et se défendre. La communauté reconnaît que l'ONG est une partie neutre qui l'aidera à résoudre le conflit.

LE CONFLIT

3. Pouvez-vous effectuer une évaluation comparative des différentes méthodes en fonction d'un conflit donné?

1. ACTION COMMUNAUTAIRE

Il s'agit du mécanisme le plus global puisqu'il réunit tous les membres de la communauté qui ont un même problème (par exemple, restriction de l'accès aux terres). C'est le plus efficace et il traduit le point de vue d'un groupe important.

2. CONSULTATION DES COLLECTIVITES

Elle a lieu par le biais de la mobilisation de la communauté amenée à traiter d'un conflit qui affecte ses membres. Le processus est parfois long mais il est important car il rassemble tous les membres pour exprimer leurs voix à l'unanimité.

3. NEGOCIATION

Cette initiative prise par les parties prenantes permet de les réunir et de résoudre les conflits en commun sans l'intervention d'une tierce partie. Les parties prenantes sont chargées d'un tel processus puisque ce sont les membres de la communauté qui le décident. La négociation peut déboucher sur un accord formel ou informel, contraignant ou non contraignant qui sera accepté par les parties.

4. CONCILIATION

On a souvent recours à cette méthode en priorité quand on assiste dans un conflit à une interruption de la communication entre les parties. Une tierce partie est nécessaire pour favoriser les échanges. Dans un conflit, les relations de pouvoir peuvent agir sur le niveau d'interaction entre les parties prenantes. Une tierce partie peut donc être le moyen idéal de résoudre ce problème de communication.

5. FACILITATION

Le facilitateur aide les parties prenantes à mettre au point l'outil le mieux à même de résoudre le conflit.

6. MEDIATION

Une tierce partie neutre aide les parties par le biais d'un processus de gestion du conflit.

7. ARBITRAGE

C'est l'un des mécanismes que l'on utilise lorsque tous les mécanismes informels ont échoué. Il est plus rapide que le recours au système judiciaire mais son coût élevé n'est pas toujours à la portée des communautés.

8. ADJUDICATION

C'est l'option que les communautés choisissent le moins souvent en raison des coûts et de la lenteur mais aussi parce que les communautés sont parfois déroutées par la procédure judiciaire. En outre un déséquilibre des pouvoirs peut conditionner le déroulement du procès, l'acteur le plus puissant étant souvent le mieux à même de comprendre les mécanismes judiciaires et d'en tirer le meilleur parti.

4. Sur quoi porte le conflit?

	ENJEU	CARACTÉRISTIQUES (ASPECTS PERTINENTS)	RÉSULTATS ESCOMPTÉS
ACTEUR 1 Communauté locale	Accès aux terres	Les membres de la communauté qui sont titulaires de permis pour cultiver des arbres dans une réserve forestière dégradée souhaitent continuer l'exploitation pendant la durée qui leur avait été accordée (cinq ans). Ils souhaitent continuer à planter, à gérer et à vendre des arbres de semis ainsi qu'à récolter le bois pour obtenir des revenus qui leur permettront d'améliorer leur qualité de vie.	Continuer d'utiliser les terres pour cultiver des arbres pendant une durée de cinq ans; récolter et vendre la production.
ACTEUR 2 Investisseur extérieur	Grandes superficies pour développer la culture de la canne à sucre	L'investisseur veut étendre ses plantations de canne à sucre dans une réserve forestière limitrophe à ses terres. L'augmentation de la production de sucre et l'accroissement de ses revenus permettra de plus à l'État d'accroître ses revenus par le biais des impôts.	Accès aux terres et expulsion des arboriculteurs.
ACTEUR 3 Ministère des Forêts	Remise en état des forêts	Le Ministère des forêts est l'organisme principal en matière de forêts. Il est chargé, entre autres, de la remise en état des réserves forestières dégradées par le secteur privé. Il souhaite accroître la superficie consacrée à la réserve forestière afin de contribuer à une conservation durable de l'environnement.	Résolution paisible du conflit.
ACTEUR 4 Politiciens locaux	Soutien politique des communautés	Les politiciens locaux souhaitent maintenir leur position politique dans la région. Ils appuient le maintien de la communauté sur les terres.	Maintenir le statu quo.

LES ACTEURS

5. Les parties prenantes participent-elles au processus de gestion? Ont-elles de meilleures solutions alternatives?

	MESAAN
ACTEUR 1	La communauté locale participera et s'engagera dans la médiation pour trouver une solution conjointe au conflit avec les autres parties.
ACTEUR 2	L'investisseur ne participera peut-être pas à la médiation au départ, s'appuyant sur les pouvoirs publics pour négocier en son nom. Toutefois, comme l'investisseur est conscient de la nécessité d'établir de bons rapports avec la communauté, il pourrait participer aux négociations et proposer une solution au problème. L'investisseur pourrait aussi s'allier à une partie puissante pour essayer de faire échouer la médiation, en tirant parti de la faiblesse de la communauté.
ACTEUR 3	Le Ministère des forêts participera aux négociations pour essayer de convaincre l'investisseur de s'associer au processus ainsi que pour tenter de résoudre la question de l'accès aux terres, puisque c'est le Ministère qui a délivré les permis. En outre le gouvernement risque de perdre si la communauté engage des poursuites pour expulsion arbitraire. Le Ministère a donc tout intérêt à participer.
ACTEUR 4	Les politiciens locaux voudraient certainement participer au processus pour veiller à la sauvegarde des droits de leur électorat.

6. Quelles sont les personnes qui ont besoin d'une formation et d'une autonomie accrue? Sous quelle forme?

PERSONNES CIBLÉES	MOTIF	MODALITÉS D'ACTION
La communauté	La communauté est composée d'hommes et de femmes dépourvus de poids économique et s'appuient sur la bienveillance des pouvoirs publics pour assurer la protection de leurs droits d'accès. L'investisseur détient un pouvoir économique et son influence pourrait entraîner l'expulsion de la communauté locale.	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager la communauté à intervenir en tant qu'association pour faire respecter ses droits d'accès aux terres. Lui donner les informations nécessaires relatives aux droits et aux politiques concernant les terres et les forêts. L'informer aussi de ses droits à la terre en tant que titulaire d'un permis. • Renforcer la facilitation en rendant le conflit public par le biais de la presse et des médias électroniques. Organiser des réunions dans lesquelles la communauté pourra s'exprimer sur le conflit au plan local et national en présence des société civile et de la société civile et des décideurs. • Fournir à la communauté des informations sur ses droits et l'aider à développer sa capacité d'exprimer ses droits, en la formant aux techniques de négociation.

7. Est-il possible de modifier les préférences des acteurs les plus puissants et, le cas échéant, comment?

Acteur le plus puissant	Est-il possible de modifier sa MESAAN. Dans l'affirmative, comment?
Investisseur	Oui. Demander aux pouvoirs publics d'inviter l'investisseur à participer à la médiation, et à s'engager à chercher une solution au conflit.

LE MÉDIATEUR ET LA MÉDIATION

8. Une phase de conciliation sera-t-elle nécessaire? Les acteurs sont-ils suffisamment autonomes pour pouvoir gérer le conflit sans votre aide? Vous limiterez-vous à faciliter le dialogue? Les aiderez-vous à donner un caractère officiel à leur accord?

Après avoir étudié les différentes positions des parties prenantes et leurs domaines d'intérêts ou leurs enjeux dans le conflit, j'organiserai une série de rencontres particulières avec les groupes spécifiques pour préciser certains points et fournir des informations sur les aspects juridiques. Ensuite j'organiserai une réunion conjointe, dans un endroit situé près du lieu du conflit et je laisserai les différentes parties exprimer leurs points de vue et leurs propositions sur les moyens de résoudre le conflit.

9. Quelles sont les phases du processus de gestion? Comment les acteurs participent-ils?

- 1) Pourparlers – Réunion ouverte à toutes les parties prenantes – Toutes les parties n'auront peut-être pas l'occasion de s'exprimer. Le débat risque d'être enflammé car il s'agit de la première réunion, caractérisée par la méfiance et le scepticisme. Il se pourrait que certains membres de la communauté ne puissent parler – les pouvoirs publics et l'investisseur pourraient passer la plus grande partie du temps à essayer de convaincre la communauté des avantages qu'ils pourraient avoir en quittant les terres.
- 2) Explication et clarification des questions par le conciliateur.
- 3) Prévoir des réunions séparées avec l'investisseur et avec la communauté locale pour écouter leurs points de vue et établir des stratégies en vue d'établir une stratégie pour parvenir à une solution sans vainqueurs ni vaincus.
- 4) Réunir une autre réunion de pourparlers dans laquelle les parties prenantes indiqueront leurs domaines d'intérêts et ce qui doit être fait pour régler la question.
- 5) Établir une liste des questions convenues et fixer des dates à respecter.
- 6) Fixer une autre date pour l'organisation d'une réunion au cours de laquelle un projet de document/ accord accepté par toutes les parties.
- 7) Mise en œuvre de l'accord.
- 8) Suivi de l'application.

10. La gestion du conflit a-t-elle donné de bons résultats? Les acteurs sont-ils parvenus à une solution conjointe du conflit? L'accord est-il satisfaisant pour l'ensemble des acteurs?

La phase de la gestion est maintenant achevée.

Si les acteurs sont parvenus à un accord, décrivez-le. Indiquez par exemple s'il s'agit d'un accord formel ou informel, s'il prévoit des mesures à prendre, s'il fixe des dates à respecter pour ces mesures, etc.

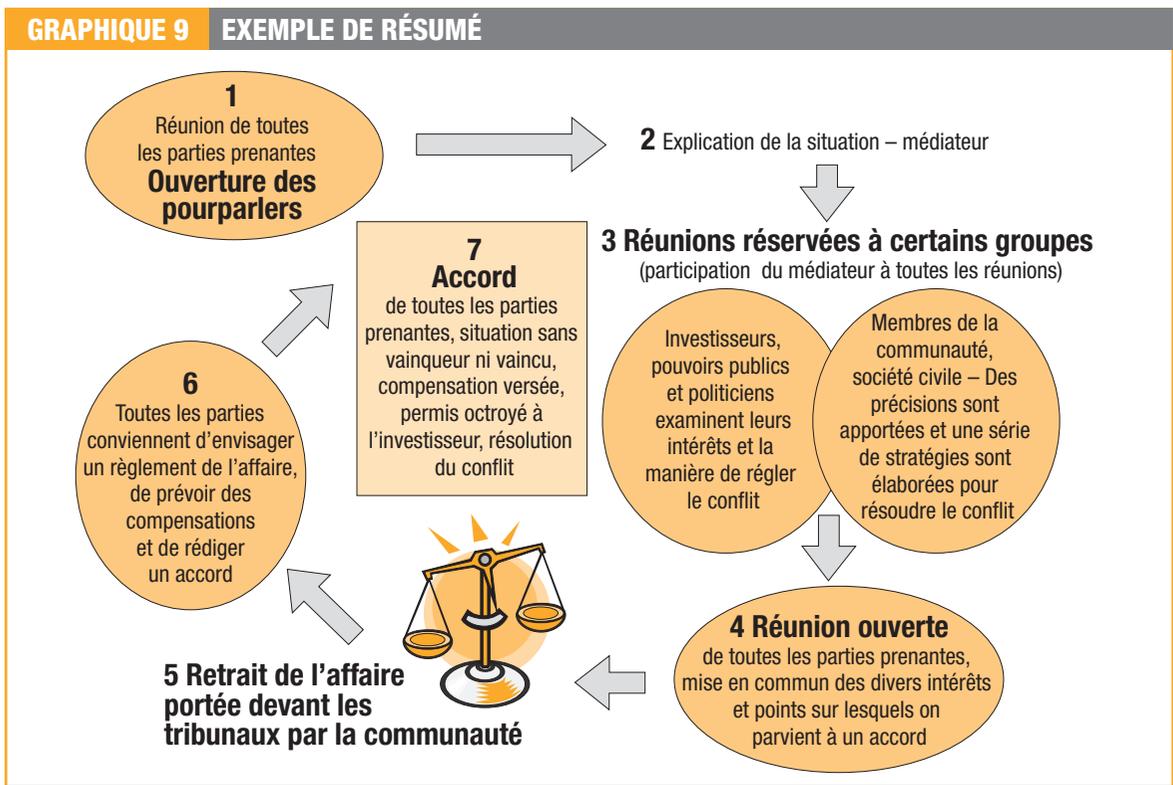
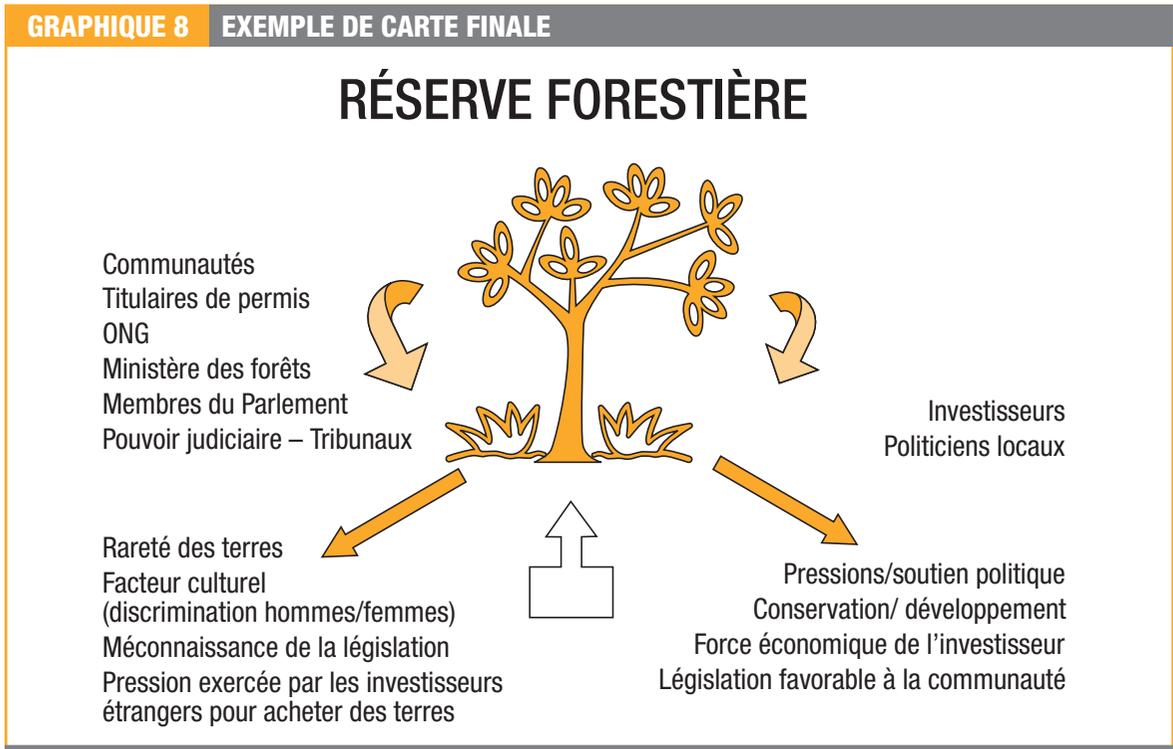
Si les acteurs n'ont pas réussi à conclure un accord, expliquez ce qui s'est passé, si cela aurait pu être évité et, le cas échéant, comment.

La réussite de la phase de gestion a été partielle et les parties sont parvenues à un accord avec l'influence des pouvoirs publics. L'État a fourni une compensation à la communauté pour la perte de revenus liés à l'exploitation des arbres, mais seulement partielle. D'autres terres ont été attribuées à la communauté mais leur superficie est inférieure à celle des terres qu'elle occupait auparavant. L'investisseur a accepté d'aider la communauté en fournissant des tracteurs pour labourer les nouvelles terres; les mêmes tracteurs seront aussi utilisés pour la création d'une exploitation consacrée à la culture de la canne à sucre. Un accord formel a été conclu mais des dates butoirs n'ont pas été fixées.

11. L'accord est-il satisfaisant pour tous les acteurs? Sera-t-il durable?

L'accord est un accord «moitié-moitié» et sa durée dépendra du respect des engagements pris par l'investisseur et par les pouvoirs publics ainsi que de la capacité de la communauté locale de suivre et d'exiger l'application des termes spécifiques de l'accord.

12. Établissez une carte finale suivie d'un résumé donnant une description des différentes phases de l'analyse du conflit, de la gestion et du suivi.



Bibliographie

La bibliographie ci-après offre au lecteur la possibilité d'élargir ses connaissances dans le domaine des régimes fonciers et de la gestion alternative des conflits fonciers, à partir de sources très différentes. Elle a été conçue de manière à pouvoir être consultée dans le monde entier. La plupart des documents cités figurent dans Internet et le lien indiqué sous la référence permet d'avoir accès au texte. Vous trouverez également une liste des textes qui figurent dans le CD-ROM fourni avec le présent manuel.

GESTION ALTERNATIVE DES CONFLITS FONCIERS

Vous trouverez dans la présente section des références relatives aux documents sur les régimes fonciers et sur la gestion alternative des conflits. Certains vous aideront à mieux comprendre les méthodologies et les démarches adoptées dans ce domaine. D'autres sont une analyse des conflits régionaux et vous permettront d'en savoir davantage sur la pratique de la gestion des conflits dans différentes régions du monde.

-
- Baumann, Bruno, Clearly, Dubois et al.** 2004. Les approches de développement centrées sur les gens mises en œuvre à la FAO- FAO, Programme de soutien aux moyens d'existence, Rome.
- Baumann, P.** 2002. Improving access to natural resources for the rural poor. A critical analysis of central concepts and emerging trends from sustainable livelihoods perspective. FAO, Programme de soutien aux moyens d'existence, Rome.
- Bigdon, C. et Korf, B.** 2001. The role of development aid in conflict transformation – facilitating empowerment processes and community building. *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management.
http://www.berghof-handbook.net/articles/bigdon_korf_handbook.pdf
- Chevalier, J.** 2001. Stakeholder analysis and natural resource management. Canada, Carleton University.
<http://http-server.carleton.ca/~jchevali/STAKEH2.html>
- Cleary, D.** 2004. Approches centrées sur la population : synthèse des ouvrages publiés et comparaison des types d'approche. Programme d'appui aux moyens d'existence. Document de travail n°5, Sous-programme sur les approches centrées sur la population dans différents contextes culturels. FAO. Rome.
http://www.fao.org/sd/dim_pe4/pe4_041202_en.htm
- Clochester, M., Mackay, F., Griffiths, T. et Nelson, J.** 2001. A survey of indigenous land tenure. FAO. Rome.
http://forestpeoples.gn.apc.org/Briefings/Landrights/fao_land_tenure_report_dec01_eng.htm
- Engel, A. et Korf, B.** 2005. *Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles*. FAO, Programme de soutien aux moyens d'existence, Rome
- FAO.** 1996. Cadastral surveys and records of rights in land. *Land Tenure Studies* n°1. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm

- FAO.** 1996. *Documents techniques de la FAO sur les régimes fonciers*. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** 1997. *Les prochaines étapes à l'aube du XXIème siècle*. XIème Congrès forestier mondial: Foresterie communautaire et conflits portant sur les ressources forestières. Rome.
<http://www.fao.org/forestry/foda/wforcong/publi/v5/t27e/1-6.htm>
- FAO.** 2001. *Manuel de référence de l'animateur d'associations intergroupes: guide pratique pour la constitution d'associations et réseaux de groupes de petits agriculteurs*. Rome.
http://www.fao.org/sd/2001/PE0701_en.htm
- FAO.** 2001b. Forest, trees and people program. Working paper 3. Conflict management series. *Integrations conflict management considerations into national policy frameworks*. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** Depuis 2001. *Réforme agraire, colonisation et coopératives agricoles*.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** 2002. Directives concernant les bonnes pratiques en matière de baux agricoles. Etudes sur les régimes fonciers n°2. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** 2003. *Multilingual Land Tenure Thesaurus*
http://www.fao.org/sd/2003/IN0602_en.htm
- FAO.** 2003a. Le régime foncier et le développement rural. *Études sur les régimes fonciers* n°3. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** 2003b. La parité hommes-femmes et l'accès à la terre. *Études sur les régimes fonciers* n°4. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** 2003c. Rural property tax system in Central and Eastern Europe. *Études sur les régimes fonciers* n°5. Rome.
http://www.fao.org/sd/sdpub_en.htm
- FAO.** 2005. Participatory and negotiated territorial development (PNTD), SDAA. Rome.
http://www.fao.org/sd/dim_pe2/docs/pe2_050402d1_en.pdf
- FAO.** 2005. Thésaurus multilingue du foncier, SDAA. Rome.
 Adresse électronique ???
- Farm Service Agency.** 2003. Agricultural mediation program. United States Department of Agriculture.
<http://www.fsa.usda.gov/pas/publications/facts/html/mediate03.htm>
- Francis, D.** 2001. Power asymmetries and gender in conflict transformation. In *Berghof Handbook for conflict transformation*. Berghof Research Centre for Constructive Conflict Management.
<http://www.berghof-handbook.net/theory.htm>
- Hanstad, Nielsen and Brown.** 2004. Land and livelihoods. Making land rights real for India's rural poor. FAO, Programme de soutien aux moyens d'existence. Rome
- LEAD.** 2000. Boîte à outil élevage-environnement. Élevage, environnement et développement. Centre virtuel pour la recherche et le développement.
<http://lead.virtualcentre.org/selector.htm>
- Leonard, R. et Longbottom, J.** 2000. Land tenure lexicon. A glossary of terms from English- and French- speaking West Africa. IIED.
<http://www.iied.org/docs/drylands/lexicon.pdf>

- Lightfoot, C. et Ramírez, R.** 1999. Putting the learning into participatory approaches : four dimensions to understand. Montreal, ISG.
<http://www.pdforum.org/ramirez26.html>
- Matthieu, P. (avec la participation de Mullen, J.)** 2000. Stakeholders, institutions, tenure regimes and the sustainable management of natural resources. Document de formation pour le programme européen Natura-Nectar sur la réforme des politiques et la gestion des ressources naturelles.
- Meinzen-Dick, R. S. et Pradhan, R.** 2002. Legal pluralism and dynamic property rights. CAPRI Working Paper n° 22. Washington D.C.
<http://www.capri.cgiar.org/wp/capriwp22.asp>
- Miall, H.** 2001. Conflict transformation: a multidimensional task. In *Berghof Handbook for Conflict Transformation*. Berghof Research Center for Constructive Conflict Management.
http://www.berghof-handbook.net/articles/bigdon_korf_handbook.pdf
- Neely, Sutherland et Johnson.** 2004. Les approches fondées sur les moyens d'existence durable ont-elles un effet positif sur la pauvreté rurale? Revue et analyse de douze études de cas. FAO. Programme de soutien aux moyens d'existence. Rome.
<http://www.gmu.edu/academics/pes/CM83PCS.htm>
- Ramírez, R.** 2001. Stakeholder analysis and conflict management. International Development Research Centre (IDRC).
http://web.idrc.ca/es/ev-28150-201-1Do_TOPIC.html
- Sky, P.K.** 2003. Land tenure conflicts: suitable for mediation?
http://www.fig.net/pub/morocco/proceedings/TS10/TS10_2_sky.pdf
- Unruth, J. D.** 2004. Post-Conflict Land Tenure. Using a Sustainable Livelihoods Approach. FAO. Programme de soutien aux moyens d'existence, Rome.
- USAID.** 2004. Land and conflict: a toolkit for intervention. Office for Conflict Management and Mitigation.
http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/conflict/publications/docs/CMM_Land_and_Conflict_2004.pdf

AMÉRIQUE LATINE

- ARP.** Bolivia, tenencia de la tierra. Áreas Realmente Protegidas.
http://www.areas-protegidas.org/bolivia_conflictos_de_tenencia_de_la_tierra.php
- ARIANSA.** Resolución alternativa de conflictos en America.
http://www.ariansa.net/056ResoluAlternativa_conflictosenAmerica.pdf
- Appendini, K.** 2002. Land regularization and conflict resolution: the case of Mexico. Land Reform 2002/2. FAO. Rome.
<http://www.fao.org/DOCREP/005/Y3932T/y3932t04.htm>
- Broegaard, R.J., Heltberg, R. et Malchow-Moller, N.** 2002. Property rights and land tenure security in Nicaragua. Centre for Development Research and Institute of Economics. University of Copenhagen.
<http://www.econ.ku.dk/heltberg/Papers/landtenureNicaragua.pdf>

- Deere, C.D. et León M.** 2001. The struggle for women's land rights and increased ownership of land. In *Empowering women: land and property rights in Latin America*. University of Pittsburgh Press.
- Mcelhinnty, V. et Seligson, A.M.** 2002. *From civil war to civil violence: the impact of agrarian inequality in El Salvador*. University of Pittsburgh Press.
- Padwe, J.** 2002. Resolving land conflict along the border of the Mbaracayù Reserve, Paraguay. Yale School of Forestry and Environmental Studies.
<http://www.yale.edu/environment/publications/bulletin/105pdfs/105padwe.pdf>
- Van Dam, C.** 1999. La tenencia de la tierra en América Latina. El estado del arte de la discusión en la región. Iniziativa Global Tierra, Territorios y Derechos de Acceso. Unión Mundial para la Naturaleza (UICN)
<http://www.grupochochlavi.org/php/doc/documentos/tenencia.html>

AFRIQUE

- Banzhaf, M., Drabo, B. et Greil, H.** 2000. From conflict to consensus: towards joint management of natural resources by pastoralists and agro-pastoralists in the zone of Kishi Beiga, Burkina Faso. *Securing the Commons* n°3.
http://www.sahel.org.uk/publicationslist_full.htm
- Berry, S.** 1988. Concentration without privatization? Some consequences of changing patterns of rural control in Africa. In Downs, R.E. et Reyna, S.P. (Eds), *Land and society in contemporary Africa*. Hanover, University Press of New England.
- Bertrand, A., Le Roy, E. et Karsenty, A.** (Eds). 1995. *La sécurisation foncière en Afrique*. Paris, Karthala.
- Blench, R.** 1984. Conflict and cooperation: Fulani relations with the Samba and Mambila peoples. Cambridge Anthropology.
http://homepage.ntlworld.com/roger_blench/Conflict/Conflict.htm
- Blench, R.** 1984. Resource conflict in semi-arid Africa. Natural Resource Briefing Paper 16. London, Overseas Development Institute
http://homepage.ntlworld.com/roger_blench/Conflict/Conflict.htm
- Chauveau, J.P et Mathieu, P.** 1988. Dynamiques et enjeux des conflits fonciers. In Lavigne-Delville, P.(Ed.), *Quelles politiques foncières pour l'Afrique noire rurale?* Paris, Karthala.
- Cousins, B. et Kepe, T.** 2004. Decentralization when land and resource rights are deeply contested. A case study of the Mkambati eco-tourism project on the wild coast of South Africa. Programme for Land and Agrarian Studies, School of Government, University of the Western Cape.
http://www.cifor.cgiar.org/publications/pdf_files/interlaken/Anne_Larson.pdf
- Diaby, N.** 1996. Notables et paysans dans la forêt classée: un conflit d'environnement dans l'Est de la Côte d'Ivoire. In Mathieu, P., Laurent, P.J. et Willame, J.C. *Démocratie, enjeux fonciers et pratiques locales en Afrique*. Cahiers africains, n°23-24.
<http://www.fao.org/sd/FRdirect/LTan0034.htm>

- FAO.** 2001. Libérer les forêts des conflits.
<http://www.fao.org/news/2001/010702-e.htm>
- Haberg, S.** 2001. À l'ombre du conflit violent. Cahiers d'études africaines, 161, 2001.
<http://etudesaficaines.revues.org/document66.html>
- Jacob, J.P.** 2002. La tradition du pluralisme institutionnel dans les conflits fonciers entre autochtones. Le cas du Gwendégué (Centre-Ouest du Burkina Faso), Document de travail de l'unité de recherche 095, n°3, IRD, REFO.
<http://www.ecocite.org/telechargement-fichiers/note-methode/qualite-foncier.doc>
- Kess Van Donge, J.** 1993. Legal insecurity and land conflicts in Mgeta, Uluguru Mountains , Tanzania.
<http://library.wur.nl/wda/abstracts/ab1717.html>
- Laurent, P.J. et Mathieu, P.** 1996. Compétition foncière et invention sociale locale. Un exemple au Burkina Faso. In Bertrand, A., Le Roy, E. et Karsenty, A (Eds). *La sécurisation de la terre*. Editions Karthala.
- Wardell, D.A. et Lund, C.** 2004. Governing access to forest in northern Ghana. Micro-politics and the rents of non-enforcement. Institute of Geography, University of Copenhagen.
http://www.uwc.ac.za/plaas/co-govern/publications/ct_workshop/ctco-govern_wardell_lund.pdf
- Saruchera, M.** 2000. Conflict analysis and resolution in natural resources management: the case of illegal land sales and settlement in Domboshava, Mashonaland East Province of Zimbabwe.
http://www.ies.wisc.edu/lc/zimbabwe/LandReform222_347.pdf
- Tanner, C.** 1996. The land question in Mozambique: elements for discussion. Service des régimes fonciers (SDAA), Division du développement rural de la FAO. Rome.
<http://www.fao.org/sd/LTdirect/LTan0010.htm>
- Teyssier, A., Hamadou, O., Bachirou, S. et Toukrou, A.** 2003. Expériences de médiation foncière, entre pratiques coutumières et Code foncier. CIRAD-TERA.
- Unruh, J.D.** 2001. Land dispute in Mozambique : institutions and evidence of agroforestry technology adoption. CAPRI Working Paper n°12.
<http://www.capri.cgiar.org/wp/capriwp12.asp>

ASIE

- Alexander, N.** 2002. From communities to corporations, the growth of mediation in Sri Lanka. School of Law, University of Queensland.
<http://www.mediate.com/articles/alexander.cfm>
- Gil-White, F. J.** 2003. Ultimatum game with an ethnicity manipulation: results from Khovdiin Bulgan Sum, Mongolia. Oxford University Press.
http://www.fao.org/sd/2001/PE0701_en.htm
- Hanstad, T., Nielsen, R. et Brown, J.** 2004. Land and livelihoods: making land rights real for India's rural poor. Programme de soutien aux moyens d'existence de la FAO. Document de travail n° 12.

Sous-programme pour l'accès aux ressources naturelles. Rome.

http://www.fao.org/sd/dim_pe4/pe4_040501a_en.htm

Moore, C. et Santarosa, M. A. 1995. Developing appropriate environmental conflict management procedures in Indonesia. Issue 19.3, *Cultural Survival*.

<http://www.culturalsurvival.org/publications/csq/index.cfm?id=19.3>

Puginier, O. 2002. Participation in a conflicting policy framework. Asean biodiversity.

http://www.iapad.org/publications/ppgis/Participation_in_a_conflicting_policy_framework.pdf

Rambaldi, G., Bugan, S., Tiangco, A. et Vera, D. 2002. Bringing the vertical dimension to the negotiation table – preliminary assessment of a conflict resolution case in the Philippines. Asean Biodiversity.

<http://www.eldis.org/static/DOC10257.htm>

Sitorus, F. 2002. Land, ethnicity and the competing power – agrarian dynamics in forest margin communities in central Celebes, Indonesia. Research Project on Stability of Rain Forest Margins (STORMA).

http://www.storma.de/DPS/pdf/SDP5_140902.pdf

USAID. 2004. A legal framework for land dispute mediation. Timor-Leste Land Law Program.

http://www.jsmp.minihub.org/Traditional%20Justice/Reports/LLP_Mediation%20Report/LLPMediationReportEnglish.pdf

Warner, M. 2000. Conflict management in community-based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea. Working Paper 135, Overseas Development Institute.

http://www.odi.org.uk/publications/working_papers/wp135.pdf

Organisation mondiale de la santé (OMS). Glossaire de la promotion de la santé.

<http://www.who.int/hpr/support.material.shtml>

Woodrow, P. 2003. Land tenure conflicts and East Timor, beyond intractability organization.

<http://www.beyondintractability.org/iweb/audio/woodrow-p-2-landetimor1.html>

CD-ROM

Vous trouverez ci-après une liste complète des documents qui figurent dans le CD-ROM fourni avec le présent manuel.

DOCUMENTS SUR DES POINTS PARTICULIERS

- A conceptual map of land conflict management : organizing the parts of two puzzles. R. Ramírez
- Scoping paper on land rights and legal framework issues in dispute resolution. R.Giovarelli
- Alternative dispute resolution in land conflicts: a tentative assessment. J.Daudelin
- Resolución alternativa de conflictos : una evaluación tentativa.
- Marcos legales y conflictos de tierras: análisis desde una perspectiva de derechos humanos. S.Monsalve Suárez

ÉTUDES DE CAS

Amérique latine

- Regularización de los derechos agrarios y consuetudinarios. René Salomón (Bolivie)
- Reforma agraria por conflictos : la gestión de conflictos de tierras en Brasil. Antonio M.Buainain (Brésil)
- La tierra y el poder político : la reforma agraria y la reforma rural en Colombia. Dario Fajardo (Colombie)
- Paralegales comunitarios y la tenencia de la tierra. Manuel M. Feijóo (Équateur)
- La tierra: seguridad jurídica y desarrollo rural. Antonio Álvarez (El Salvador)
- Situación agraria, conflictividad y experiencias en la resolución de conflictos de tierra en Guatemala. David Castañón (Guatemala)
- Régularisation des terres et résolution des conflits : le cas du Mexique. Kirsten Appendini (Mexique)
- Conflictos debido a la poca claridad en los derechos de propiedad, cambios en la estructura de la propiedad. Julio Mendoza (Nicaragua)

Afrique

- Gestion des conflits fonciers dans le Nord ivoirien. Droits, autorités et procédures de règlement des conflits. A. Coulibaly (Côte d'Ivoire)
- Conflits et gestion foncière en Guinée-Bissau. C. Rui Ribeiro (Guinée-Bissau)
- Land conflict management in Mozambique: a case study of Zambezia Province. P. De Wit (Mozambique)
- Land conflict management in South-Africa. Lessons learnt from a land rights approach. D. Bosch (Afrique du Sud)

Asie

- Land conflict resolution: case studies in the Philippines. D.Olano (Philippines)

ATELIERS RÉGIONAUX

- Symposium 2002 du Pacifique Sud sur le conflit foncier
- Résolution des conflits fonciers en Amérique latine

LIENS UTILES

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) www.fao.org

SD Dimensions – Département de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement de la FAO.

www.fao.org/sd.www.fao.org/sd/LTdirect/landrf.htm (Bulletin sur la réforme agraire)

GESTION DES CONFLITS

Landnetaméricas, Programa Regional de Tierras de USAID. www.landnetamericas.org

RESOLVE (ONG) www.resolve.org

ACORD (ONG) www.acord.org.uk

Consensus Building Institute (NGO) www.cbuilding.org

US Institute for Environmental Conflict Resolution www.ecr.gov

CODEP (ONG) www.codep.org.uk

UNIVERSITÉS

Université d'Uppsala. www.pcr.uu.se

Fresno Pacific University. www.fresno.edu

The Joan B. Kroc Institute – University of Notre Dame. www.nd.edu

Université de Roskilde. www.institut3.ruc.dk

The Network University. www.netuni.nl

Pour en savoir plus sur les formations et sur les institutions dans le domaine de la gestion alternative des conflits: Reliefweb International. <http://reliefweb.int/rw/rwt.nsf/doc209?OpenForm&query=1>

La *Gestion alternative des conflits fonciers* aborde les questions liées à la gestion et à la résolution des conflits relatifs aux droits fonciers, à la sécurité de tenure et à l'accès à la terre dans le cadre du développement rural. Cette étude est le résultat des activités complémentaires du Programme de soutien aux moyens d'existence et du Service des régimes fonciers, entreprises au sein de la FAO. Elle examine les questions spécifiques aux régimes fonciers relevées précédemment dans *Les techniques de négociation et de médiation appliquées à la gestion des ressources naturelles* (publication du Programme de soutien aux moyens d'existence – septembre 2005).



© FAO/17590/G. Diana