

# Manuel de formation

**WFD / MI-PAREC BUREAU  
DE LIAISON BUJUMBURA  
BURUNDI**

**Karoline Caesar  
Emmanuel Nibayubahe  
Elie Nahimana**

Bujumbura, 2014



## [GESTION DES CONFLITS]

Analyse du conflit, techniques de négociation et de médiation, communication constructive, gestion des rumeurs, gestion des informations. Le manuel prend en compte le contexte au Burundi et la conception de « ne pas nuire » en offrant un guide de méthodes pour les facilitateurs.



## REMERCIEMENTS

Ce manuel a pu être créé grâce au travail de milliers de personnes et de facilitateurs venant d'une multitude de pays et de cultures, des experts du travail pratique, des chercheurs ou des volontaires œuvrant pour la paix et la gestion non-violente des conflits.

Dans ce domaine de « consolidation de la paix » tant de facilitateurs et organisations développent leurs méthodes et les adaptent aux nouveaux contextes et problèmes d'une façon continue. Pour mieux répondre aux différents besoins des groupes cibles les idées et théories originaux sont partagées et modifiées.

C'est ici que nous aimerions exprimer notre profonde reconnaissance à l'endroit de nos collègues des différents coins du monde. Nous avons bénéficié de leurs formations, de leurs conseils, idées et théories, bons exemples, réactions ou bien de leurs questions enrichissantes.

Nous aimerions remercier particulièrement :

- Mennonite Central Committee, l'Eglise Evangélique des Amis de Burundi, CAPP, Oxfam GB, Comites de Paix, Friends House Kigali, UNHCR Kigali et Oxfam GB Rwanda, AGLI Etats-Unis et les collègues de Mi-PAREC pour le premier manuel de formation de Mi-PAREC en Kirundi qui a été notre inspiration et source de référence
- Search for Common Ground, Burundi, pour la mise à disposition généreuse de leur manuel « Gestion de Rumeurs » qui a servi comme base du module dans ce manuel
- Jimmy Mulanda, RDC, formateur de GLPI et Valborg Edert, Baldal Oyamta Valentin et Guenther Schoenegg, formateurs du Groupe Ressources pour la Paix, pour leurs formations au Burundi, dont nous avons appris des idées et des exercices-clés
- CDA Etats-Unis, pour la mise à disposition généreuse du check liste et des extraits des textes sur l'approche « ne pas nuire »
- National Initiative for Civic Education, Malawi, pour leur manuel de formation qui a influencé notre conception de ce manuel
- Le dessinateur Joseph-Désiré Nduwimana pour les jolis dessins
- L'Institut Français Bujumbura pour la révision de langue
- Le WFD et le BMZ pour le financement
- Nos collègues de l'équipe WFD/Mi-PAREC pour le partage de leurs expériences sur terrain et pour leur soutien continue.

### *Les auteurs*



Karoline Caesar



Emmanuel Nibayubahe



Elie Nahimana

## TABLE DE MATIERE

<b>INTRODUCTION</b> .....	7
Mot du Représentant Légal.....	7
Pourquoi ce document ? .....	8
Considérations par rapport à la préparation de la formation.....	8
Introduction à l’approche « Ne pas nuire ».....	9
<b>CONTEXTE DE LA FORMATION</b> .....	10
<b>Partie théorique</b> .....	10
<b>Partie pratique</b> .....	16
<b>COMPREHENSION DU CONFLIT</b> .....	17
<b>Partie théorique</b> .....	17
<b>Premier chapitre du module</b> : Définitions et conceptions de base.....	17
Fonctions et typologies des conflits .....	22
Causes du conflit: Communication, perceptions, préjugés, valeurs, expériences, structures.....	24
Approfondissement sur les perceptions, préjugés et stéréotypes .....	25
Conflit - rôle des sentiments .....	27
<b>Deuxième chapitre du module</b> : Théories pour l’analyse du conflit .....	29
Profil du Conflit.....	30
Analyse des causes .....	31
<b>Troisième chapitre du module</b> : Outils pour l’analyse du conflit .....	33
Complément sur les outils d’analyse de conflit.....	40
<b>Partie pratique</b> .....	41
<b>Premier chapitre du module</b> : Définitions et conceptions de base (9h) .....	41
<b>Deuxième chapitre du module</b> : Théories pour l’analyse du conflit (3 h).....	45
<b>Troisième chapitre du module</b> : Outils pour l’analyse du conflit (4 h).....	47
<b>GESTION DES CONFLITS</b> .....	49
<b>Partie théorique</b> .....	49
Introduction : Négociation, Médiation.....	49
<b>Premier chapitre du module</b> : Techniques de négociation .....	50
Typologie de négociations.....	52
Traiter avec des négociateurs difficiles .....	54

<b>Deuxième chapitre du module:</b> Techniques de médiation .....	55
Etapes de la médiation et questions qui aident au processus de médiation.....	56
Plus de techniques de questionnement pouvant servir lors d'une médiation.... ! .....	57
Comportement d'un bon médiateur / d'une bonne médiatrice .....	59
Comment gérer les sentiments dans une médiation .....	61
Spécificités de pays de médiation .....	62
<b>Troisième chapitre du module:</b> Communication constructive.....	64
Erreurs dans la communication : les illusions de perception .....	66
Techniques d'une communication constructive .....	67
<b>Quatrième chapitre du module :</b> Gestion des rumeurs .....	72
Définition de la rumeur .....	72
Naissance des rumeurs.....	75
Pourquoi croit-on en une rumeur ?.....	76
Prévention des Rumeurs .....	78
<b>Partie pratique</b> .....	81
<b>Premier chapitre du module :</b> Techniques de négociation (4 h).....	81
<b>Deuxième chapitre du module :</b> Techniques de médiation (5-6h).....	83
<b>Troisième chapitre du module :</b> Communication constructive (6-7 h) .....	86
<b>Quatrième chapitre du module :</b> Gestion des rumeurs (8 h).....	91
<b>GESTION DES INFORMATIONS</b> .....	95
<b>Partie théorique</b> .....	95
Introduction : Pourquoi ce sujet, et quelle pertinence au Burundi ?.....	95
La transition du « peacebuilding » au « statebuilding ».....	95
<b>Premier chapitre du module :</b> Documentation et vérification des informations.....	101
<b>Deuxième chapitre du module :</b> Nouvelles technologies pour le suivi et la prévention des violences .....	105
<b>Troisième chapitre du module :</b> Documentation des bonnes pratiques.....	109
<b>Partie pratique</b> .....	113
<b>Premier chapitre du module :</b> Documentation et vérification des informations (8 h) .....	113
<b>Deuxième chapitre du module :</b> Nouvelles technologies pour le suivi et la prévention des violences (3 h). .....	117
<b>Troisième chapitre du module :</b> Documentation des bonnes pratiques (2-4.5 h) .....	118

<b>ANNEXE</b> .....	120
Bibliographie.....	120
Check liste pour la facilitatrice : Suis-je prête à commencer ? .....	123
Check liste par rapport à l'approche « ne pas nuire » .....	126
Copies pour les exercices .....	127

## INTRODUCTION

### Mot du Représentant Légal

Chers lecteurs ou utilisateurs de ce module,

C'est un réel plaisir que Mi-PAREC a, de mettre entre vos mains ce manuel de gestion des conflits et qui renferme les outils nécessaires pour la compréhension du conflit, la gestion des conflits ainsi que la gestion des informations.

Nous sommes conscients qu'il en existe dans le monde mille et un documents et modules sur la gestion des conflits. Peut-être que vous en connaissez ou en avez plusieurs. Toutefois, ce manuel a été élaboré sur base d'une longue expérience de plus de 18 ans que Mi-PAREC a dans le domaine de la gestion des conflits. Depuis 1996, Mi-PAREC a œuvré dans des contextes très difficiles de guerre, des violences et atrocités de tout genre, de divisions et haines. Nous avons travaillé dans des communautés qui ont été fortement affectées par le conflit et le traumatisme et qui parfois vivaient dans des conditions inhumaines. Ce manuel présente donc sa particularité ; le fait qu'il ressort du contexte général des théories pour s'adapter au contexte du pays. Néanmoins, les formateurs peuvent l'utiliser dans d'autres contextes. Une autre motivation est qu'actuellement, la situation du pays a beaucoup changé. Suite aux différents accords entre les protagonistes de lors, le pays est entré dans une période post conflit qui, elle aussi, est liée à d'innombrables défis dont le traitement du passé, les réintégrations des ex-combattants, la réinsertion des réfugiés et déplacés de guerre, la relance de l'économie, la promotion d'un état de droit ainsi que le partage du pouvoir, pour ne citer que cela. La mauvaise gestion de cette période peut faire retomber le pays dans une vague de violences plus atroces que celles du passé.

Au sein du Mi-PAREC, les choses ont beaucoup évolué aussi. Mi-PAREC a quitté de l'étape d'une organisation locale basée à l'intérieur du pays à une organisation nationale qui œuvre pour le moment dans 11 Provinces sur 17 que compte le Pays. La présence du Mi-PAREC dans la capitale avec un nouveau groupe cible, des jeunes urbaines et des organisations de la capitale, peut aussi devenir un élément de motivation pour l'innovation des nouveaux outils de travail.

Voilà en bref, les grandes motivations qui ont poussé Mi-PAREC à élaborer ce manuel. Les outils ont été testés sur terrain et ont fait preuve de succès au sein des structures de paix à la base. Une fois appliqués, ils vous permettront votre propre transformation ainsi que votre alentour avant de vous emporter dans la transformation de votre monde tel que connue par les grands artisans de paix universellement reconnus.

En conclusion, je donne mes sincères remerciements à l'équipe des auteurs, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin avec leurs idées ou tout autre soutien. Enfin, mes remerciements vont à notre partenaire WFD qui a octroyé les moyens nécessaires pour la publication de ce manuel.

Merci

KIBINAKANWA Dieudonné  
Représentant Légal du Mi-PAREC



## Pourquoi ce document ?

Ce manuel de formation a pour objectif de :

- Aider des individus et des groupes à résoudre leurs conflits politiques et sociaux de manière constructive en leur transmettant les compétences nécessaires.
- Contribuer à une meilleure compréhension des conflits et de la violence.
- Favoriser dans l'opinion publique une prise de conscience quant aux principes et aux méthodes de résolution pacifique des conflits.
- Participer à des initiatives de paix au niveau national et régional.
- Contribuer à la transformation de la société et de ses institutions en défendant la justice.

Comme le manuel n'est pas tout nouveau, mais une révision et une extension du manuel existant, il est en principe applicable aux groupes cibles de la population à la base. Mais l'ancienne version de ce manuel en Kirundi sera plus recommandée pour des raisons de langue. La version française s'adresse aussi aux groupes cibles dans les villes : des jeunes, des institutions étatiques et associations politiques, des membres des ONGs.

## Considérations par rapport à la préparation de la formation

Nous aimerions motiver la facilitatrice<sup>1</sup> à utiliser une méthodologie participative, encourageante et sensible, qui correspond au contenu de la formation. La méthodologie révèle la mentalité de la facilitatrice, elle crée une relation entre le facilitateur et les participants. La relation détermine fortement le succès de l'apprentissage.

La facilitatrice doit être préparée pour offrir une formation à tous les types de participants, afin que celle-ci ait un impact, et tout en considérant les besoins divers.

Le rôle des participants est de suivre la formation activement, c.-à-d.

- Ecouter la facilitatrice et les autres participants
- Poser des questions de compréhension
- Participer dans les exercices
- Travailler indépendamment ou en équipe dans des groupes de travail
- Respecter les opinions des autres, même si elles diffèrent de sa propre opinion
- Être ponctuel
- Se référer sur le contenu et les méthodes afin de poser aussi des questions critiques et
- Respecter toutes les règles que le groupe de participants se donne pour un bon déroulement de la formation.

Le rôle de la facilitatrice est de

- Se préparer à la matière et aux participants
- Organiser le groupe des participants : se donner des règles et des propositions des rôles en tant que « gestionnaire du temps » ou « représentant des participants »
- Expliquer le contenu
- L'enrichir avec des exemples concrets
- Utiliser des méthodes participatives
- Promouvoir l'équilibre de genre.

---

<sup>1</sup> Ce manuel utilise la forme féminine du terme « facilitateur », le manuel est également pour les femmes et les hommes facilitateurs.



La facilitatrice est encouragée à

- Montrer une flexibilité des méthodes et de la programmation par rapport aux besoins des participants en n'oubliant pas les objectifs de la formation
- Créer un climat de travail qui est caractérisé par le respect mutuel et la tolérance des opinions des autres - donc, elle aussi, doit écouter et respecter les opinions des participants, même si elles diffèrent de sa propre opinion
- S'occuper de la gestion des conflits qui pourraient éventuellement naître dans le groupe tout en étant un modèle pour la communication constructive et pour la médiation.

Le comportement de la facilitatrice est en fait tout le temps un indicateur de sa vraie mentalité. C'est donc très important que la facilitatrice s'identifie avec le contenu et les méthodes de la formation. La crédibilité de la formation dépend de cela.

**Note pour les facilitateurs internationaux** : Prenant en compte le contexte de la culture est-africaine, la facilitatrice doit se préparer émotionnellement en vue de se comporter avec calme, acceptation, compréhension et de respecter les besoins des participants, de s'exprimer avec une certaine subtilité, mais aussi d'encourager les participants de s'exprimer par des méthodes diverses, en offrant p.ex. un feedback oral ou bien écrit sous l'anonymat. C'est bien d'assurer un suivi de la formation pour mieux comprendre les besoins des participants et pour créer des occasions d'apprentissage pour la facilitatrice. La facilitatrice peut observer les participants pendant la formation, elle peut souvent leur demander de donner un feedback. Si les participants, la facilitatrice elle-même et le contexte le permettent, un collègue pourrait de temps en temps accompagner la facilitatrice pour faire un suivi par rapport au contenu, aux méthodes et à la facilitation.

→ Il y a un check liste pour la facilitatrice dans l'annexe de ce document. Il est recommandé de le remplir pendant la préparation de la formation.

## Introduction à l'approche « Ne pas nuire »

Avant d'offrir une formation dans la gestion des conflits, ceux qui planifient, organisent, implémentent et suivent la formation sont fortement encouragés à faire une analyse « ne pas nuire », en Anglais : « do no harm ». Il s'agit d'une prise de conscience de ce qu'on fait – les objectifs, les méthodes, les groupes cibles, l'organisation, le financement etc. La raison de cette analyse est que dans une région de conflit ou de post-conflit, chaque acteur influence le conflit avec chaque activité, même avec sa présence. Les organisations et projets d'interventions font donc partie du conflit, bien qu'ils pensent qu'ils sont neutres. C'est pourquoi il faut être sensible et conscient de tout ce qu'on fait quand on agit en tant qu'organisateur, facilitateur ou évaluateur d'une formation.

Ce manuel de formation ne se focalise pas sur la conception « do no harm », raison pour laquelle nous nous référons seulement brièvement à quelques questions-clés, suivant la méthodologie « do no harm », qu'il faut se poser au début de son intervention.<sup>2</sup> L'analyse « do no harm » comprend une analyse du contexte du conflit, plus précisément les connecteurs, les capacités locales pour la paix, donc, ce qui connecte les gens et les a unis même pendant les temps des pires crises, ainsi que les diviseurs. Quelques exemples que les participants ont mentionnés lors de la formation sur « do no harm » en 2013 pour le Burundi étaient :

**Connecteurs** : L'église, le marché, les associations.

**Diviseurs** : La mauvaise gouvernance, les partis politiques, l'ethnie.

<sup>2</sup> D'ailleurs, on recommande de s'informer plus profondément sur cette conception au [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com).

On cherche également à comprendre l'impact de l'aide au contexte de conflit par le biais des transferts de ressources par le projet et les messages d'éthiques implicites. Si, par exemple, il y a un projet de paix avec des employés internationaux et nationaux, et que les internationaux montrent un comportement méfiant envers leurs collègues locaux, comment ces derniers vont-ils percevoir une formation dispensée par les internationaux par rapport au sujet « Les problèmes dans un conflit causés par la méfiance » ? Comme les internationaux ne se comportent pas eux-mêmes avec confiance, la formation ne peut pas avoir un impact à cause du manque de crédibilité.

Il faut d'abord une réflexion sur le comportement et les rôles dans l'équipe – est-ce qu'il y a une hiérarchie cachée ? Est-ce que les facilitateurs sont dans la position de former leurs collègues ? Peut-être ce sont plutôt eux qui ont besoin d'être formés par les autres... ?

Pour atteindre l'objectif de la formation, il faut d'abord analyser le contexte du projet et la position qu'on a en tant qu'employé ou comme personne.

→ Dans l'annexe, vous trouverez un questionnaire à remplir pendant la préparation d'une formation, avant et après la formation.

## CONTEXTE DE LA FORMATION

### Partie théorique

#### Qui est Mi-PAREC ?

Mi-PAREC, le Ministère Paix et Réconciliation sous la Croix, est une association sans but lucratif fondé en 1996 au Burundi par des lauréats d'une formation dans la résolution pacifique des conflits.

La formation a été dispersée par un groupe des Quakers qui ont choisi des jeunes Burundais avec un esprit pacifique comme bénéficiaires.

Ces jeunes issus des 2 groupes ethniques, ont décidé de restituer la formation aux gens dans les communes les plus touchées par la violence. Ils ont commencé à former les gens et à initier les comités de paix à la base, qui, venant des différents groupes ethniques, s'occupaient de la pacification de leurs collines.



Photo du staff de Mi-PAREC devant le siège à Gitega

Jusqu'à aujourd'hui, Mi-PAREC a formé des milliers de gens dans presque toutes les provinces du pays et a encadré les efforts dans la médiation, le désarmement, la réintégration des vulnérables, le dialogue, la justice restauratrice, mais aussi la mémoire du passé, la traumatologie, l'éducation à la paix et le travail de développement et de bonne gouvernance.

Toujours influencé par des valeurs des Quakers, avec lesquels il collabore dans le Quaker Peace Network, Mi-PAREC est aujourd'hui une organisation qui implémente différents projets soutenus par les bailleurs comme Care International, ZOA, Kindernothilfe, ICCO ou Weltfriedensdienst.

Les comités de paix pourraient devenir un modèle pour la réconciliation nationale

### **L'analyse du conflit au Burundi par Mi-PAREC**

Dans son premier manuel de formation, Mi-PAREC donne une analyse du conflit au Burundi qui s'accompagne d'une image ; comme cette analyse est très claire, elle constitue un bon point de départ pour ce manuel de formation :



*Le minibus monte vers la belle maison*

« Le conflit au Burundi est comme un mini bus qui attend les passagers au pied d'une haute montagne pour les faire arriver au sommet de cette montagne, où se trouve une maison moderne plein d'équipement et plein d'installations rendant la vie moderne, confortable et facile, comme l'eau, l'électricité, un moyen de déplacement, des boissons et des vivres.



*Il reste une seule place au moment où plusieurs personnes s'apprêtent à y entrer*

Il y a un seul bus et ce dernier reste avec une seule place au moment où plusieurs personnes s'apprêtent à y entrer et cherchent à tout prix à profiter de la maison là. Dans ces conditions, comment chacun des passagers ferait-il pour arriver au sommet de la montagne et bénéficier ainsi de ce développement ? Comment tous ces passagers vont-ils trouver une place dans le bus étant donné que chacun veut la maison au sommet de la montagne ? Le minibus est presque plein.

Ceci est à l'image de notre monde. Dans ce monde, seulement 10 % de la population contrôlent 80% de la richesse. Je dois tout faire pour m'assurer que je vais occuper cette place dans le mini bus. Je pourrais créer une amitié avec le chauffeur ou je ferais tout pour m'approprier, d'une façon ou d'une autre, la place déjà occupée soit par persuasion, soit par marginalisation ou par force [...]

Nous cherchons des boucs émissaires à qui nous imputons tous les malheurs ou les problèmes de notre nation. Alors, nous nous focalisons sur les caractéristiques par lesquelles nous les identifions. Peut-être leur couleur de peau, leur niveau d'étude, leur langue, leur taille ou la forme de leur nez. Ceci arrive partout dans ce monde. Au Burundi, par rapport à notre expérience, nous avons blâmé la famille royale, les hutus, les tutsis, les étrangers, l'armée ou les rebelles pour tous les problèmes vécus. Nous les blâmons de nous avoir privés d'une vie confortable.

C'est vrai, nous sommes coupables de quelques fautes et nous avons besoins de les découvrir. Mais il est aussi vrai que nous ne pouvons pas accuser un seul groupe d'avoir causé le malheur au Burundi.

En réalité, à travers beaucoup de mots et quelquefois à travers la violence, nous essayons de nous associer avec un groupe de gens en espérant qu'avec eux nous aurons la seule place restante du minibus pour que la vie soit facile.



Nous oublions que dans ce cas, ils vont occuper le siège dans le bus, mais que tôt ou tard un autre va récupérer le siège par un autre moyen. Ou peut-être, dans leur mécontentement, ils vont marcher jusqu'au sommet de la montagne pour détruire la belle maison ou la récupérer par force. Quand nous agissons violemment, nous poussons les autres à agir violemment. »<sup>3</sup>



*Destruction : Les gens cherchent à s'approprier la place déjà occupée par force*

#### **Quelles sont donc les causes du conflit burundais ?**

- La gestion non-transparente des affaires publiques
- La pauvreté
- L'intervention externe
- L'accès inéquitable aux ressources
- La mauvaise gouvernance
- L'impunité
- L'auto-exclusion
- La discrimination
- Le régionalisme
- L'ignorance

L'analyse du conflit au Burundi se fonde sur tous les plans, entre autres le plan politique, économique, social, technologique, environnemental et sur le plan régional et international. Des décennies de violences impunies ont entraîné ce pays dans une logique de guerre civile dont les élites ont du mal à sortir.

<sup>3</sup> Peace and Reconciliation Ministry under the Cross, pp. 3-4.

L'analyse du terrain sert à mettre en relief les points forts et la faiblesse des interventions extérieures destinées à prévenir les violences ou à y réagir. « *L'accès aux ressources économiques via la conquête ou la sauvegarde du pouvoir politique considéré comme seule source de richesse, ou un raccourci pour accéder aux avantages économiques. Bref, le désir ardent ou l'ambition démesurée d'accéder au pouvoir et de jouir de ses privilèges d'une part et le maintien/la sauvegarde du pouvoir serait donc des éléments moteurs au centre du conflit burundais* »<sup>4</sup>. Sur le plan social, chaque groupe ethnique se voit victime des différents conflits qui ont secoué le pays et accuse l'autre groupe d'être l'offenseur ; cela occasionne des tensions politico-ethniques. La région des Grands Lacs connaît une situation d'instabilité politique et sécuritaire partagée. La réminiscence des identités ethniques et la persistance des forces négatives dans la région constituent une menace à la paix dans l'ensemble.<sup>5</sup>

### L'approche de Mi-PAREC

L'approche de Mi-PAREC consiste à accompagner et appuyer des structures communautaires de gestion pacifique des conflits appelées « comités de paix » ou bien « clubs de paix » ainsi que les « selfs help groups » ou groupements d'auto entraide mutuelle. En référence à l'image de la situation décrite ci-dessus, celle du minibus qui se dirige à la montagne, nous pourrions dire que Mi-PAREC oriente le problème sur plusieurs aspects : il crée des cadres pour les facilitateurs qui aident à distribuer les places dans le minibus ou bien à trouver des moyens alternatifs pour aller sur la montagne. Et il démontre qu'en fait, il n'y a pas qu'une seule villa ni un seul chemin qui mène vers elle, mais plusieurs.

#### Qui sont les comités de paix ?

« Les comités de paix forment une structure initiée à la base et composée des volontaires issus de toutes les catégories sociales, déterminés à assurer la cohabitation pacifique dans leurs localités à travers de l'engagement dans un cadre de dialogue, de réconciliation, de mémoire, d'unité, de gestion pacifique des conflits et de médiation.»<sup>6</sup>

Parmi ces volontaires, plusieurs ont déjà formé des associations pendant la guerre civile et ont mené des efforts pour la paix, par exemple à travers des sensibilisations et des actions comme des reconstructions des maisons brûlées.

Aujourd'hui, il y a plus que 9000 membres dans les comités et clubs de paix qui œuvrent actuellement dans 25 communes et 11 provinces du pays.

Mi-PAREC profite aussi des ressources traditionnelles : « Rassemblons-nous pour aider les autres sans attendre de récompense. » Dans la gestion des conflits, les membres des comités de paix se souviennent des ressources traditionnelles en se référant aux concepts comme « ikibiri », « ubuntu », des « sages ». Ils combinent les danses et la musique traditionnelle avec les techniques modernes de gestion non violentes de conflits et de médiation.

<sup>4</sup> Ndikumana (2013)

<sup>5</sup> Voir Accord d'Arusha pour la Paix et la Réconciliation au Burundi, p. 16, Article 4: « En ce qui concerne la nature du conflit burundais, les Parties reconnaissent, qu'il s'agit d'un conflit fondamentalement politique avec des dimensions ethniques extrêmement importantes ; d'un conflit découlant d'une lutte de la classe politique pour accéder au pouvoir et/ou s'y maintenir. »

<sup>6</sup> Plus d'information sur les comités de paix et les histoires de leur naissance et évolution se trouve en ligne au [www.miparec.org](http://www.miparec.org)

Mi-PAREC permet à leurs groupes cibles de :

- S'exprimer et se faire entendre
- Négocier leurs intérêts
- S'organiser pour leur développement
- Gérer, résoudre et transformer les conflits
- Se responsabiliser et avoir une culture citoyenne.

Pour cela, Mi-PAREC promeut un changement dans les mentalités et les comportements susceptibles de favoriser un processus de consolidation de la paix, la cohabitation pacifique, la cohésion sociale, la guérison des traumatismes et la promotion du développement.

Les programmes de Mi-PAREC comprennent aussi des projets d'éducation à la paix, qui s'adressent également aux clubs d'éducation à la paix dans les écoles et aux jeunes non scolarisés et qui emploient des stratégies comme les bandes dessinées, la danse, le théâtre et le sport. Les jeunes sont aussi encouragés à accompagner les comités de paix et à soutenir leurs projets pour la communauté.

Des formations professionnelles sont offertes par Mi-PAREC aux jeunes provenant des groupes vulnérables, et la formation inclut des modules de « résolution pacifique des conflits », entre autres.



*Photo des animateurs des Comités de Paix. Ils tiennent dans leurs mains le premier manuel de formation de Mi-PAREC.*

## Partie pratique

Module	Durée <sup>7</sup>	Matériel <sup>8</sup>
Contexte de la formation	1.5-2 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copies agrandies des illustrations du manuel de formation (minibus)</li> <li>• Laptop et rétroprojecteur et présentation powerpoint sur Mi-PAREC</li> <li>• Alternative : présentation préparée sur flip chart</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flip chart</li> <li>• marqueurs</li> <li>• cartes</li> <li>• rame de papier</li> <li>• stylos,</li> <li>• scotch</li> </ul>

### Introduction de la formation et de Mi-PAREC (1.5-2 h)

- Mot d'accueil par la facilitatrice
- Collection des attentes des participants : les participants écrivent leurs attentes sur les petites fiches de papier et les affichent. La facilitatrice demande à un participant de grouper les attentes avec l'aide des autres participants. Finalement, elle fait un petit résumé en mentionnant les attentes les plus fréquentes ou les plus frappantes, par exemple.
- Présentation du programme de la formation en se référant aux attentes
- Répartition des rôles des participants : gestionnaire du temps, représentant des participants, personne de contact avec la cuisine, en choisissant des volontaires.
- La facilitatrice collecte des propositions pour des règles de comportement pendant la formation : les participants proposent, la facilitatrice note sur le flip chart et assure qu'il y a un consensus sur ces règles. S'il n'y a pas de consensus, elle facilite un échange sur les propositions ou bien les formulations alternatives. P.ex. respect pour les opinions des autres, ponctualité, mettre les téléphones mobiles en mode silencieux.
- Les flip charts sont affichés dans la salle, bien visibles pour tous les participants.
- La facilitatrice fait une petite présentation power point sur les questions « Qui est Mi-PAREC ? » et « L'approche de Mi-PAREC ». Elle demande aux participants s'ils ont des questions et donne des réponses.
- La facilitatrice montre les 3 images (minibus/villa) aux participants et leur demande comment on pourrait les lier avec l'analyse du conflit au Burundi. Les participants donnent leurs avis sur ce qui se passe sur les images et leur interprétation du conflit au Burundi. La facilitatrice a le rôle de rappeler aux participants qu'il ne s'agit pas de mentionner tout conflit possible, mais le noyau, donc, ce qui a motivé la guerre civile et les violences cycliques dans le pays.
- La facilitatrice collecte toutes les opinions et puis ajoute ce qui manque encore à l'analyse de conflit. Elle explique aux participants que c'est l'analyse du conflit au Burundi tel qu'interprété par Mi-PAREC, mais qu'aussi l'Accord 'Arusha et les autres analyses le perçoivent d'une façon semblable. Qu'il faut encore un rapport officiel sur les violences et leurs origines au Burundi, et que c'est pour cela qu'on aura les « mécanismes de Justice Transitionnelle ».

<sup>7</sup> L'information est indicative pour la durée des exercices et présentations. Elle peut varier selon les besoins des groupes cibles. La facilitatrice doit se préparer pour chaque groupe individuellement, en révisant l'indication de temps et en ajoutant aussi le temps pour les pauses, les repas etc.

<sup>8</sup> Les copies des exercices et le matériel se trouvent dans l'annexe



# COMPREHENSION DU CONFLIT

## Partie théorique

### Premier chapitre du module : Définitions et conceptions de base

#### Introduction

Les conflits nous confrontent d'une manière paradoxale aux forces de destruction et création de la vie. Les conflits sont normaux et universelles puisque ils existent partout dans le monde, au niveau des individus et des groupes dans notre société, mais aussi au niveau des nations et des civilisations.

En fait, toute relation a besoin des conflits pour se développer. Les pays comme le Burundi qui sont tombés dans les crises ont besoin d'apprendre comment gérer les conflits pacifiquement pour profiter de leur énergie créateur.

#### Les 4 N d'un conflit

Une bonne compréhension de ce que les conflits peuvent nous apporter de positif constitue la base de toute gestion constructive des conflits.

Donc les conflits sont

1. Naturels - il y a des conflits à chaque âge, on ne les apprend pas, ils arrivent déjà aux petits enfants. C'est donc la nature des humains d'avoir des conflits.
2. Nécessaires - les conflits constituent une opportunité pour améliorer nos relations et nos vies s'ils sont bien gérés.
3. Normaux - car les conflits n'épargnent personne et arrivent à tout être humain, toute communauté, nationalité, population et civilisation.
4. Neutres - les conflits ne privilégient aucun côté, aucune partie conflictuelle ni aucune solution, mais ils révèlent simplement certains thèmes à traiter.

#### 1. Définition du « conflit »

Ce qui est important pour nous, c'est l'idée que les conflits préviennent l'ossification du système social en poussant pour l'innovation et pour la créativité. [...] Les conflits ne créent pas seulement des nouvelles normes et institutions [...], on peut affirmer, qu'ils stimulent directement l'économie et les technologies.

**Lewis Coser, 1957<sup>9</sup>**

Le conflit c'est une divergence de perception par rapport aux intérêts, ou la conviction que les objectifs actuels des parties ne peuvent pas être atteints simultanément.

**Pruitt / Rubin, 1986<sup>10</sup>**

<sup>9</sup> "What is important for us is the idea that conflict prevents the ossification of the social system by exerting pressure for innovation and creativity. [...] Conflict not only creates new norms, new institutions, [...] it may be said to be stimulating directly in the economic and technological realm." Coser (1957) pp 197-198. Traduction par les auteurs.

<sup>10</sup> "A perceived divergence of interest or a belief that the parties' current aspirations cannot be achieved simultaneously." Coser (1957), p. 4. Traduction : Groupes Ressources pour la Paix.



*Le conflit est associé avec des activités négatives*

Un conflit est une situation dans laquelle 2 positions désirées, apparemment incompatibles, s'opposent.  
**Christoph Besemer, 1999<sup>11</sup>**

Le conflit social est une interaction entre des acteurs (individus, groupes, organisations, etc....) ; où au moins un acteur perçoit des incompatibilités entre ses propres pensées/idées/perceptions et/ou sentiments et/ou vouloir et celui-ci de l'autre (ou des autres) acteur(s) et se sent empêché dans la réalisation de son action par l'autre acteur (d'autres acteurs).

**Friedrich Glasl, 2002<sup>12</sup>**

Une autre définition a été présentée par un groupe de participants d'une formation dispensée par COPA en 2007 : Le conflit est une situation de désaccord individuel ou collectif lié à la poursuite d'un intérêt visé, en d'autres termes, c'est un comportement incompatible entre 2 parties dont les intérêts sont incompatibles.

<sup>11</sup> „Ein Konflikt ist eine Situation, in der sich zwei scheinbar unvereinbare Standpunkte/Handlungswünsche gegenüber stehen.“, Besemer (1999), p14. Traduction : Groupe Ressources pour la Paix.

<sup>12</sup> „Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen und/ oder Fühlen und/ oder Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt - dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolge.“ Glasl (2002), p. 12. Traduction : Groupe Ressources pour la Paix.



La paix est perçue comme positive.

Comportement		Incompatibilité	Compatibilité
	Incompatibilité	Conflit réel	Faux conflit
	Compatibilité	Conflit latent	Pas de conflit
	Intérêt		

Tableau : Comportement/intérêt et compatibilité

## 2. Définition de « la paix »

La paix n'est pas seulement l'absence de conflits violents, mais exige aussi un processus positif, dynamique et participatif, favorisant le dialogue et permettant la résolution des conflits dans un esprit de compréhension mutuelle et de coopération.

**Nations Unies, 1999<sup>13</sup>**

La paix est le cadre dans lequel les conflits surviennent de façon non-violente et sont résolus de façon créative. La paix désigne habituellement un état de calme ou de tranquillité comme une absence de perturbation, d'agitation ou de conflit. Sur le plan individuel, la paix désigne également un état d'esprit personnel, exempt de colères, de crainte, et plus généralement de sentiments négatifs.

<sup>13</sup> Nations Unies (1999)

### La paix positive<sup>14</sup>

La « paix négative » est l'absence de guerre ou de conflit violent entre les Etats, ou à l'intérieur d'un même Etat ou entre des individus.

Mais, par « paix positive », on entend non seulement l'absence de guerre ou de conflit violent, mais aussi un état d'équité, de justice, d'harmonie et de développement.

On peut résumer ces 2 concepts de la manière suivante:

- Absence de guerre = paix négative.
- Absence de guerre + justice sociale/développement/harmonie = paix positive.

Cette dernière notion de "paix positive" se caractérise donc par un degré élevé d'équité sociale et un niveau de violence minimal.

Certains pensent que tous les problèmes sont réglés par la fin de la guerre. Mais, en réalité, il reste alors beaucoup à accomplir - notamment la reconstruction du pays, la création de structures permettant d'instaurer la justice sociale et de travailler pour une compréhension mutuelle et de favoriser le développement de toutes les populations touchées par la guerre en question.

### 3. Définition de « la violence »

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

**Johan Galtung, 1969.**<sup>15</sup>

#### **Dimensions de la violence: violence physique (visible), psychologique, violence structurelle, violence culturelle, violence passive**

La **violence physique** est une agression physique, une réaction exagérée, brutale vis-à-vis de quelqu'un ou d'un groupe de personnes.

Elle se caractérise généralement par :

- Le choc
- La bagarre
- Les injures ou les blessures du corps
- Le viol
- Le traumatisme psychologique
- Les destructions des infrastructures
- Les vols et pillages

Elle naît généralement suite à l'absence de consensus ou à la divergence de points de vue ou à l'intérêt sur une situation donnée dans un environnement où la violence physique est tolérée.

La **violence structurelle** est une notion utilisée pour la première fois dans les années 1970, et généralement attribuée à Johan Galtung. Le terme désigne une forme de violence provoquée par les structures ou les institutions d'une société donnée, qui empêche les individus de se réaliser. L'institutionnalisation de l'élitisme, de l'ethnocentrisme, du racisme, du sexisme, du classisme, du

<sup>14</sup> Galtung (1967), p. 12

<sup>15</sup> Galtung (1969), pp 167-191.



nationalisme, de l'hétéro sexisme ou encore du racisme générationnel en sont des exemples. Dans une théorie des relations internationales, les violences structurelles sont synonymes de domination du centre du monde sur les périphéries. Cette asymétrie se décline à travers 4 éléments :

1. La production des biens: la nature et la quantité de biens produits par la périphérie sont déterminées par les besoins du centre,
2. La mise en place d'institutions politiques à la demande du centre : la « bonne gouvernance » que certains bailleurs qui exigent des structures politiques pour accorder leur aide économique, ce qui pose le problème de l'adaptation de ces structures politiques à la structure sociale de la périphérie,
3. L'octroi de la protection militaire du centre à la périphérie,
4. Les normes et les valeurs exportées par le centre

**La violence culturelle** : On peut associer avec ce terme l'usage de la langue et de la religion, les comportements et les idéologies qui motivent l'usage de la violence ou qui le rendent légitime. La culture nous influence à un niveau plus profond, c.-à.-d., qu'elle n'est pas toujours visible et on n'en est souvent pas conscient. C'est pourquoi on utilise aussi le terme « culture profonde », en Anglais : « deep culture ». Par exemple, le comportement machiste est basé sur une image de la masculinité. Un homme qui est motivé ou bien forcé par sa culture de se vanter, de s'imposer, de se sentir supérieur à la femme... va plus facilement se pencher vers un comportement violent qu'un homme qui peut choisir un comportement selon le contexte et ses raisonnements. La culture est capable de forcer un comportement machiste en se basant sur l'éducation, les exemples des autres hommes, une certaine conformité et le contrôle social. Certains mythes créent une image de la culture qui est souvent désirée et connectée avec des sentiments de fierté. Si ces images parlent d'une culture de force ou de supériorité, cela peut aussi provoquer une violence « justifiée ». Dans ces cas, ces mythes ne sont pas négociables. Il y a des sources de référence comme la bible, les ancêtres, les contes, les interprétations des événements historiques qui donnent des « preuves » de la vérité de ces mythes, p. ex. une culture des hommes forts qui ont « toujours remporté la victoire dans les batailles ». Un tel stéréotype ignore les hommes qui sont par exemple des artistes ou sages, et toutes les femmes, ainsi que probablement quelques batailles qu'on n'a pas vaincues.

**La violence psychologique** : Au niveau des émotions, des pensées, des attitudes, des comportements, des habitudes et des interactions sociales, il y a plusieurs possibilités d'influencer quelqu'un de façon que cela lui fait de mal. La violence psychologique est déjà assez connue dans la littérature sur les conflits au travail, où l'on parle de « mobbing » (un employé ou le chef est victime des autres) ou « bossing » (l'auteur de la violence est le chef). Il n'y a pas de blessures physiques, mais il y a des blessures à l'intérieur de la personne qui n'existeraient pas sans les actions des autres. La violence comprend plusieurs types de comportements, y inclus se moquer de quelqu'un, le rendre ridicule, l'isoler, en résumé, le manipuler pour contrôler son état émotionnel. Les blessures ou au moins les traces peuvent rester dans la personne pour le reste de sa vie. Nous, les humains sommes des créatures sociales qui ont besoin des autres pour survivre, et c'est pourquoi nous jouons les rôles résultants des interactions sociales. Notre identité est un produit de nos relations sociales, cela nous rend tous susceptibles à la violence psychologique. La grande majorité des humains du monde devient au moins une fois pendant le cours de la vie victime de cette violence.

**La violence passive** : Ce terme correspond au terme « la paix négative », du fait qu'il n'y a pas de violence visible. On peut plutôt parler d'une absence d'une action ou d'un mot qui promeuvent la paix, ou la non-violence. La passivité d'une personne peut être son silence quand elle entend quelqu'un qui se moque d'un autre, son choix de ne rien dire quand quelqu'un raconte des rumeurs ou de ne rien faire tout en sachant que quelqu'un souffre d'une injustice. Il s'agit d'une passivité là où il y a besoin d'engagement. La violence passive est une tolérance d'injustice, et c'est comme cela qu'elle contribue à la violence physique, structurelle ou culturelle. Il s'agit de négligence, d'ignorance, et quelquefois de naïveté, mais ce n'est pas nécessairement fait par mauvaise intention. On ne veut pas déranger, on n'est pas sûr, on est surchargé par le travail, on n'est pas responsable, on a assez de problèmes à gérer, on ne se sent pas capable, on

ne veut pas aggraver la situation. Mais il y a toujours une petite chose qu'on pourrait faire, et c'est là que la non-violence commence.

**La non-violence:** Ce sont des actions conscientes pour la promotion du bien-être des autres en refusant de prendre des armes. En utilisant des approches non-violentes on souhaiterait qu'aucune de ses actions n'augmente la violence ou n'introduise une nouvelle forme de violence dans la situation. Pour ceux qui font recours à la non-violence active, l'usage de la force et de la coercition est possible, bien qu'ils refusent d'utiliser de la violence et bien qu'ils ne veuillent pas porter préjudice à d'autres personnes ou d'autres rapports entre individus. Ce type de force vise à changer une situation en la rendant trop "coûteuse" - au sens propre et psychologique. P.ex. les campagnes de Gandhi et du mouvement pour le vote des femmes étaient suffisamment actives et puissantes dans leur non-violence pour apporter des changements positifs. La non-violence est d'une part le refus de violence, mais elle est aussi créative, imaginative et réconfortante. Elle vise à atteindre et éveiller l'humanisme commun chez tous ceux qui sont impliqués tout en travaillant en même temps activement à arrêter ou empêcher le comportement destructeur. Des actions directes, non-violentes incluent le lobbying, la contestation, la non-coopération, la création d'institutions alternatives, la réduction des préjugés, la désobéissance civile, la grève de la faim, l'expression de solidarité, et des pratiques spirituelles comme la méditation, la réflexion ou la prière.<sup>16</sup>

## Fonctions et typologies des conflits

Fonctions :

- Finalité : Changement social et individuel
- Régulation sociale

Le conflit a des typologies selon le niveau social

- Typologie selon l'objet : pouvoir, intérêt et valeurs
- Typologie selon les acteurs
- Typologie selon le niveau du pouvoir

## Types de conflits

CONFLIT EN SURFACE	CONFLIT EN LATENCE	LES CONFLITS OUVERTS
<i>Exemple :</i> Un passager qui piétine un autre dans un bus. Celui qui est piétiné peut gronder le coupable. Et si ce dernier demande pardon, le conflit s'arrête là. Des fois même ces personnes ne se connaissent pas. Ce sont des conflits non prémédités, qui n'ont ni de racines ni antécédents.	<i>Exemple :</i> Certaines pratiques traditionnelles, telles que « ukunenana », « ukwihutura », « ubugererwa », « gutanga ikimazi muntu », « ugushorerwa kw'inka ». Ces pratiques provoquaient des frustrations chez les hutu et les tutsi ainsi que chez les Batwa, mais ils ne le manifestaient pas ouvertement. Ce sont des conflits en latences qui peuvent engendrer des conséquences farouches un jour où la vase débordera.	<i>Exemple :</i> En se référant à ces pratiques traditionnelles qu'on observe dans les conflits latents, des groupes de défense et de lutte ont été organisés, des massacres, des crimes contre l'humanité ont été commis. Tôt ou tard, les conflits latents se transforment en conflits ouverts. On assiste à des dégâts matériels et /ou humains tels que le déplacement des gens etc.

<sup>16</sup> Fisher, Abdi, Ludin, Smith, Williams, et Williams (2000), pp. 11, 96, 101-103. Traduction en Français par les auteurs.

## Niveaux de conflit

Les conflits peuvent être compris à un certain nombre de niveaux, à savoir les conflits intra-personnels, les conflits interpersonnels, les conflits intra-groupes, les conflits intergroupes.

**1) Le conflit intra-personnel** est un conflit qui se passe à l'intérieur d'une personne. Généralement, les gens doivent travailler sur leurs propres luttes et questions intérieures pour pouvoir être constructifs dans les conflits sociaux. Par exemple, en Afrique du Sud,

Nelson Mandela et F.W. de Klerk ont vécu des transformations personnelles avant de réussir à négocier un changement social. Il est intéressant de noter que Mandela est passé par cette transformation personnelle 30 ans avant de Klerk. Quelles autres histoires de transformation personnelle connaissez-vous ?

**2) Le conflit interpersonnel** est un conflit qui a lieu entre des individus ou de petits groupes de gens. Pour en revenir à notre exemple de l'Afrique du Sud, Mandela et de Klerk ont dû entrer en contact l'un avec l'autre et résoudre les conflits qui existaient entre eux avant de négocier un changement social plus large.

**3) Le conflit intra-groupes** est un conflit qui se passe à l'intérieur d'un groupe particulier, qu'il s'agisse d'un groupe religieux, ethnique, politique ou de tout autre type de groupe d'identité. Il est important d'être capable de gérer le conflit à l'intérieur de son propre groupe et de communiquer avec d'autres à l'intérieur de son groupe pour pouvoir bâtir un support pour un processus à long terme vers la paix.

Mandela a dû travailler avec de multiples groupes dont l'ANC, la tribu Xhosa et le Mouvement de Libération pour pouvoir bâtir parmi les Sud-Africains noirs une base pour le nouveau système politique et pour la Commission Vérité et Réconciliation. De la même manière, de Klerk a dû travailler avec des membres du Parti National, de l'Eglise Hollandaise Réformée et des Afrikaners en général, pour bâtir parmi les Sud-Africains blancs une base pour le changement politique.

**4) Le conflit intergroupes:** Est un conflit entre des groupes sociaux ou groupes d'identités importants et organisés. Par exemple, la Commission Vérité et Réconciliation en Afrique de Sud était un forum public conçu pour mettre au jour l'injustice et garder une trace des événements pour arriver à une réconciliation sociale. Pour être des artisans de paix efficaces, il faut avoir les capacités pour travailler aussi bien à l'intérieur de ses propres groupes qu'entre les groupes.

Il existe de nombreuses difficultés quand on travaille pour une transformation sociale à tous ces différents niveaux de conflit. L'une des principales difficultés est de communiquer avec l'"ennemi" sans être considéré comme un espion ou comme un traître. Dans des sociétés divisées par des haines anciennes, il est très difficile de sortir de son propre groupe ou de jouer le rôle d'intermédiaire entre les groupes. Cela peut comprendre des nations, des civilisations, des religions, des races et même les relations avec la nature.

## **Causes du conflit: Communication, perceptions, préjugés, valeurs, expériences, structures**

### **Conflits causés par la communication ou la perception**

Ils sont dus à un manque d'information ou à la désinformation, ainsi qu'à la différence d'opinions quant à l'importance de certaines données, leurs interprétations ou leur évaluation.

#### **Exemples :**

- Manque d'information : crier à l'intérieur de la maison sans savoir qu'il y a un enfant qui dort. Si on le savait, on n'allait pas le faire  
Désinformation : Le fait de faire échouer un enfant à l'école à cause d'une confusion avec le nom d'un autre enfant. Comme les noms de famille se ressemblent, on peut toujours se tromper de la personne.
- Désinformation : Faire échouer un enfant à l'école à cause d'une confusion avec le nom d'un autre enfant. Puisque les noms familiaux se ressemblent, on peut toujours se tromper de la personne.
- L'interprétation des données et leur évaluation : Un discours prononcé publiquement peut avoir des interprétations différentes à cause des intérêts qui divergent. Au Burundi p. ex. le discours du président NDADAYE : « Celui qui ne votera pour nous, il sera emporté par l'ouragan ». « Susuruka » - « réchauffez-vous », « inivo n'ugutwi » - « le niveau, c'est l'oreille » et « hagarara bwuma » - « tenez-vous debout, tout droit... »<sup>17</sup> Ces mots ont été prononcés pendant la campagne des élections en 1993 ; les hutu et les tutsi interprétaient différemment ce discours.

### **Conflits causés par des stéréotypes et la communication**

Ils résultent des émotions fortes, des stéréotypes, d'une mauvaise communication et des comportements négatifs répétés. Ces types de conflits peuvent envenimer les relations alors que les conditions pour la résolution du conflit sont par ailleurs remplies.

#### **Exemple :**

- Au moment d'un conflit qui oppose deux frères le parent a tendance à punir le plus âgé. Emporté par l'émotion, le parent ne prend pas de temps pour vérifier qui a tort ou raison en disant qu'il ne faut pas se battre avec le petit. Des fois même, c'est le petit qui agresse l'aîné.

### **Conflits causés par des valeurs**

Ils proviennent de différences idéologiques ou critères d'évaluation d'idées ou de comportements. Ces différences de valeurs, qu'elles soient réelles ou perçues, n'engendrent pas nécessairement des conflits. Ce n'est que lorsqu'on tente d'imposer certaines valeurs à un groupe, de les utiliser pour cacher un autre conflit, ou d'empêcher ce groupe de préserver ses croyances que les conflits éclatent.

#### **Exemple :**

- Le mouvement LRA en Ouganda qui revendique que le gouvernement Ougandais doit se conformer aux 10 commandements de Moïse.

### **Conflits causés par des structures**

Ils sont causés par une distribution inégale des pouvoirs et des ressources. Certains modes de comportements et un environnement peu propice peuvent contribuer à ces conflits structurels. Ces conflits impliquent une compétition réelle ou imaginaire autour d'intérêts ayant trait à la distribution des richesses, à la façon dont une dispute doit être résolue ou aux questions de confiance et d'équité.

#### **Exemple :**

- Pour le cas du Burundi, la disparité dans l'implantation des infrastructures publiques : les écoles

---

<sup>17</sup>CENAP (2010), pp 7-8.



## Approfondissement sur les perceptions, préjugés et stéréotypes

A vrai dire, il n'y a ni une seule réalité ni une seule vision de la réalité. Il est difficile d'imaginer que l'autre n'a pas la même vision du monde que nous. Mais l'ignorance des autres visions gêne la résolution des problèmes. Chacun de nous a sa propre vision de la réalité, qui est souvent liée à ses croyances, à son éducation et à ses intérêts. Chacun de nous ressent la nécessité d'imposer un ordre aux faits, d'accorder ses faits à ses convictions, même s'il faut les plier pour cela.

Ce chapitre a pour fonction d'éclaircir sur la façon dont nous arrivons à nos perceptions, croyances et opinions, puisque cela peut être un pas vers une plus grande tolérance pour les opinions des autres.

### Etapes de communication

#### 1. Etape: Perception

Les stimuli que nous recevons de l'environnement passant par les 5 sens :

- Le goût
- L'ouïe
- La vue
- L'odorat
- Le toucher

#### 2. Etape: Sélection

La sélection est influencée par les facteurs externes appartenant à l'environnement et les facteurs internes au percevant :

- Facteurs environnementaux (dimension, intensité, contraste, mobilité, répétition, nouveauté, familiarité) ;
- Facteurs internes au percevant (personnalité, apprentissage, motivation, volonté, conviction, etc.)

#### 3. Etape: Organisation/Interprétation/Réaction

L'interprétation qu'une personne donne à des stimuli sensoriels amène

- Une réaction visible (comportement) ou
- Une réaction cachée (motivation, attitudes, sentiments)
- Ou l'une et l'autre à la fois.

La manière dont les personnes se perçoivent mutuellement est particulièrement importante. La perception d'une personne aide à mieux comprendre la situation:

- Des caractéristiques de la personne qui est perçue
- Des caractéristiques du percevant
- De la situation dans laquelle la perception se déroule.

#### Nos limites de perception : La fenêtre de Johari

Chaque zone de cette fenêtre représente un état de conscience partagé entre la personne A et la personne B. Aucune personne ne perçoit toutes les informations sur elle-même et sur les autres. Les autres personnes ont toujours des informations qu'elle n'a pas, et inversement elle a toujours des informations que les autres n'ont pas.

**Exemple :** Pensez à la situation d'un présentateur devant un grand auditoire. Le présentateur est nerveux. L'auditoire perçoit peut-être qu'il fait des mouvements nerveux avec les doigts. Il n'est pas conscient de ces mouvements puisqu'il est concentré sur sa présentation. Mais il est le seul à savoir qu'il n'est pas bien préparé pour la présentation à cause du temps insuffisant. L'auditoire lui n'est pas conscient de cela. Ou bien, le présentateur ne voit pas que derrière lui, une petite souris apparaît et commence à courir tout près de lui.

En revanche, en tant qu'expert dans le domaine de sa présentation, il connaît tout ce qu'il faut savoir, par exemple sur la prévention d'une maladie dangereuse alors que l'auditoire n'est peut-être pas conscient de l'existence de cette maladie. Mais il ne peut pas connaître les attentes, les émotions et les vies de son audience.

Ce dont A et B sont conscients tous les deux.	Ce dont A est conscient mais pas B.
Ce dont B est conscient mais pas A.	Ce dont ni A ni B ne sont conscients.

Tableau : La fenêtre de Johari

### **Stéréotypes et préjugés**

Nous voyons tous avec des « lunettes » différentes. Notre façon de voir et comprendre différentes réalités est appelée notre perception. Tout le monde a sa perception des choses et cela est normal, c'est un don de Dieu.

Cependant, il y a des fois où nos perceptions sont très négatives et deviennent alors une source de conflit.

#### **La perception**

Notre façon de voir et comprendre la réalité est appelée notre perception.

Les personnes ont différentes façons de répondre aux conflits d'où le comportement qui engendre des conséquences, qu'elles soient positives ou négatives.

Quelquefois nous oublions que Dieu a créé le monde avec une grande diversité (Genèse 1). Nous commençons à généraliser sur notre monde. Par exemple, nous disons que « tout Congolais aime danser » ou « toute personne de l'Europe est très riche »

#### **Le stéréotype et le préjugé**

Nous prenons quelques exemples et nous disons qu'ils sont vrais pour toute la population. Cela est appelé un stéréotype.

Quand ces stéréotypes impliquent un jugement négatif sur cette population, nous appelons cela un préjugé.

Par exemple les jeunes sont souvent considérés comme irresponsables - cela montre que nous portons déjà un jugement négatif sur tous les jeunes sans même les connaître.



*Nos « lunettes » au moyen desquelles nous percevons le monde.*

### **Conflit - rôle des sentiments**

Dans des situations conflictuelles, les gens peuvent avoir de la peur, de la frustration, de la colère, de la déception, du chagrin, de la confusion, de la suspicion et de la méfiance. Il importe de reconnaître ces sentiments, de comprendre leurs origines et de contrôler ceux qui peuvent entraîner des actions nuisibles.

Certaines personnes peuvent prier ou demander assistance de la part des autres pour contrôler les sentiments négatifs. Si les sentiments sont compris et gérés dans le processus de résolution de conflits, ils peuvent aider à trouver une solution.

**La tristesse** montre qu'il y'a manque de quelque chose auquel on est attaché. La tristesse peut donner la force d'accepter tout simplement les choses telles qu'elles sont dans la mesure où la situation ne peut pas changer. Mais c'est le droit de la personne qui souffre de ce manque de manifester sa tristesse (en pleurant) parce que cela elle apporte du soulagement.

**La peur** nous informe que notre sécurité est en jeu et que, par conséquent, nous devons nous protéger. Reconnaître cette peur et faire appel à notre force intérieure peut nous aider à trouver une solution pacifique.

**La colère** est un sentiment qui peut déboucher sur des conséquences positives ou négatives. Il faut analyser la colère et en discuter. Quelques fois, les gens ont raison d'avoir de la colère, par exemple, s'ils ont été victimes d'une injustice.

Les participants vont saisir que pour gérer les conflits d'une manière pacifique, l'on doit comprendre ses propres sentiments et aussi essayer de comprendre ceux de l'autre personne. En exprimant nos propres sentiments et la manière dont les actions d'une autre personne peuvent nous avoir affectés, une communication active peut réellement voir le jour. Si l'on exprime ses sentiments de manière correcte, il est plus facile de trouver des solutions et ainsi d'éviter l'intensification des conflits. Quand on fait la médiation pour les parties en conflit, on doit reconnaître leurs sentiments.

Les parties en conflit peuvent avoir plus d'un sentiment (par exemple, la colère et la tristesse.) Un médiateur doit comprendre les différents sentiments qu'une personne éprouve aussi longtemps que les parties en conflits n'auront pas exprimés leurs sentiments. Surtout en ce qui concerne la colère et la peur, il sera difficile de trouver une solution aux problèmes qui les opposent.

## Différents comportements face à un conflit



## Comportements face à un conflit

Nous nous réjouissons tous d'entendre que nous avons été utiles dans un groupe, mais, c'est dur de s'avouer le fait que notre comportement n'a pas été utile. Nous avons besoin de voir aussi bien le côté négatif que le côté positif si nous devons améliorer nos connaissances en conduite de leader. Les animaux symbolisent très clairement quelques types du comportement humain.

**L'âne** : « Je ne serai pas bougé ». Qui est si têtu qu'il ne changera pas son point de vue ?

**Le lion** : « Combat ». Qui est-ce qui entre en combat, quand bien même les autres sont en désaccord avec ses plans ou qui s'impose selon ses désirs ?

**Le lièvre** : « Court ». Qui est-ce qui court aussitôt qu'il/elle perçoit une tension, un conflit ou un mauvais travail ? Ceci peut signifier changer vite de sujet (comportement de vol).

**L'autruche** : « Je ne pense pas qu'il y ait conflit ». Qui est-ce qui enterre sa tête dans le sable et qui refuse de confronter la réalité ou d'admettre qu'il y a des problèmes ?

**Le singe** : « Duperie et Plaisanterie ». Qui est-ce qui court tout le temps, qui bavarde trop et qui empêche le groupe de se concentrer sur une affaire sérieuse ?

**L'éléphant** : « Bloque : je ne te laisse pas passer sur cette route ». Qui est-ce qui bloque simplement la voie, et qui, obstinément, empêche le groupe de continuer vers son but désiré ?

**La girafe** : « Au dessus de tous ». Qui est-ce qui défie les autres et le programme en général, se sentant au dessus de toute absurdité enfantine ?

**La tortue** : « Retrait ». Qui est-ce qui se soustrait du groupe, refusant de donner ses idées ou ses opinions ?

**Le chat** : « Miaou, de la sympathie s'il vous plaît ». Qui est-ce qui cherche toujours de la sympathie ? « C'est toujours trop difficile pour moi, Miaou ».

**Le paon** : « Ne suis-je pas un bon compagnon ? Voilà quel bon compagnon je suis ! » Cherchant de la reconnaissance. Qui est-ce qui se présente toujours, se disputant pour attirer l'attention ?

**Le serpent** : « Ssssss » Qui est-ce qui se cache dans les herbes et qui attaque de façon inattendue ?

**Le rhinocéros** : Qui est-ce qui remplit partout, « mettant son pied dans » et indisposant les gens inutilement ?

**Le hibou** : « Ne suis-je pas profond ». Qui est-ce qui est très sérieux et prétend être très sage, parlant toujours en employant des mots très longs et des phrases compliquées ?

**La souris** : « J'espère que personne ne me voit ». Qui est-ce qui est trop timide pour parler sur n'importe quel sujet ?

**La grenouille** : « Croak-croak-croak ». Qui est-ce qui reste tout le temps sur le même sujet et en parlant d'une voix monotone ?

**L'hippopotame** : « Dort et baille ». Qui est-ce qui dort tout le temps et ne lève jamais la tête excepté pour bailler ?

**Le poisson** : « Gloup-gloup ». Qui est-ce qui s'assoit là avec un regard vitreux et méchant, ne répondant jamais à quelqu'un ou à rien ?

**Le caméléon** : « Change vite de couleur » Qui est-ce qui change de couleur suivant les gens qu'il/elle en sa compagnie ? Il/elle dira une chose à ce groupe et quelque chose d'autre à un autre groupe.<sup>18</sup>

## Deuxième chapitre du module : Théories pour l'analyse du conflit

### Introduction : Qu'est-ce que l'analyse du conflit ?

Analyser un conflit, c'est chercher à comprendre ou à connaître l'origine, les tenants et les aboutissants d'un conflit à travers une structuration, une méthodologie ou un outil bien précis. L'analyse du conflit est un processus pratique d'examen et d'appréhension de la réalité du conflit selon les angles de vue divers. Cette compréhension constitue la base sur laquelle on peut développer des stratégies et planifier des actions. L'analyse du conflit peut se faire à l'aide d'un certain nombre d'outils et de techniques simples, pratiques et flexibles. Les outils doivent également être adaptés aux circonstances particulières. Il est important de les utiliser de façon combinée : l'un des outils peut mettre en relief certains points, facteurs ou questions qui sont ensuite analysés par d'autres outils. Il est toujours important d'observer un conflit selon différents angles. Les outils peuvent nous aider à découvrir différentes possibilités de voir la même situation et par là à mieux comprendre les différents points de vue. Là où le groupe qui analyse le conflit est composé des parties prenantes du conflit, les outils peuvent offrir à chaque partie l'occasion de commencer à comprendre et à respecter le point de vue de l'autre tout en approfondissant sa propre analyse de la situation.

Les questions de contexte que l'on peut se poser sont les suivantes :

- Y a-t-il une histoire d'un conflit violent dans ton contexte ? Cela peut être un conflit au niveau de la famille, de la société ou bien au niveau mondial.
- Dans l'avenir, y a-t-il des points de vulnérabilité, tels que les élections ou bien d'autres changements majeurs dans le contexte, qui risque de causer la violence etc. ?
- Y a-t-il des tensions interethniques, claniques, religieuses et autres, qui peuvent être à la base de la violence ?
- Y a-t-il des inégalités dans le partage du pouvoir qui peuvent mener à la violence ?

### Pourquoi analyser le conflit ?

- Pour comprendre l'évolution et les causes profondes des conflits.
- Pour identifier tous les groupes impliqués et le contexte.
- Pour comprendre les objectifs/intentions et les intérêts des différents acteurs.
- Pour comprendre pourquoi des tentatives de résolution ont été échouées.

---

<sup>18</sup> Adapté à partir de Hope and Timmel (1995<sup>2</sup>)

- Pour se rendre compte des tendances.
- Pour s'assurer que les informations données sont authentiques.
- Afin de pouvoir exercer une influence sur les causes au lieu de ne traiter que les effets.
- Afin de prévenir d'autres conflits violents.
- Afin d'éviter que nos actions et nos projets aggravent les conflits.
- L'analyse des conflits est un processus continu.
- Face à une situation où les ressources sont limitées, il y a besoin d'avoir des priorités.

## Profil du Conflit

### Questions clés pour l'analyse d'un conflit

C'est une série de questions auxquelles vous devez avoir des réponses après le travail d'analyse. Vous pourriez utiliser ces questions comme check-list pour vérifier si vous avez traité tous les aspects des conflits. C'est un aide-mémoire pour éviter que vous oubliiez des aspects clés du conflit.

Quoi ?	Quand ?	Où ?
De quel conflit s'agit-il ?	Quand et comment le conflit a-t-il commencé ?	Où exactement a lieu le conflit ?
Autour de quoi le conflit s'articule-t-il ?	Dans quelle phase le conflit se trouve-t-il ?	Quelles sont les localités et régions touchées ?
Quelle est l'ampleur du conflit ?	Quel est l'historique du conflit ?	Y a-t-il des régions qui sont plus touchées que d'autres ?
Quels sont les effets du conflit ?		

## Analyse des acteurs

### Positions – Intérêts – Besoins

Selon la théorie des besoins humains, une des principales causes des conflits se trouve dans les besoins humains non-satisfaits. Nous distinguons les besoins primaires (sécurité, liberté, identité, bien-être) et les besoins secondaires (besoins spirituels, besoin à s'épanouir ...). La pyramide de besoins de Maslow et la liste de besoins établie par Marshall Rosenberg peuvent aider à identifier les besoins qui sont à la base des conflits. La méthode Harvard « Négociation efficace » nous a enseigné qu'il faut dans toute négociation et médiation quitter les négociations autour des positions et aider à exprimer les vrais intérêts et les vrais besoins sur la table. C'est à base des intérêts et des besoins (qui sont souvent cachés derrière des positions figées), qu'on peut négocier des compromis.

Acteur 1	Acteur 2	Acteur 3
Intérêts	Intérêts	Intérêts
Niveau et source de pouvoir	Niveau et source de pouvoir	Niveau et source de pouvoir
Rôle dans le conflit	Rôle dans le conflit	Rôle dans le conflit
Perception du conflit et de l'adversaire	Perception du conflit et de l'adversaire	Perception du conflit et de l'adversaire

**Position:** Ce que l'acteur dit (publiquement), ce qu'il exige. Ces positions sont souvent dans leur nature non-négociables.

**Intérêts:** Ce que les acteurs cherchent réellement. Souvent ce n'est pas ce qu'ils disent et souvent il y a une multitude d'intérêts en jeu. Les intérêts sont négociables.

**Besoins:** Les besoins sont vitaux, donc ils doivent être satisfaits et dans ce sens ils ne sont pas négociables, mais doivent être pris en compte. Des besoins non satisfaits sont à la base des conflits.



**Besoins et valeurs, adaptés selon Rosenberg<sup>19</sup>**

<b>Abri, Alimentation, et Hydratation</b> <b>Sexualité</b> <b>Lumière</b> <b>Mouvement et Danse</b> <b>Repos et Relaxation</b> <b>Reproduction (survie de l'espèce)</b> <b>Respiration</b> <b>Stimulation sensorielle</b> <b>Sécurité</b> <b>Protection</b> <b>Indépendance</b> <b>Liberté</b> <b>Choisir ses rêves, ses objectifs et ses valeurs</b> <b>Contribuer à la vie</b> <b>Argent</b> <b>Entreprenariat</b>	<b>Acceptation</b> <b>Amour</b> <b>Appartenance</b> <b>Appréciation</b> <b>Confiance</b> <b>Empathie</b> <b>Participation</b> <b>Respect</b> <b>Jeu</b> <b>Récréation</b> <b>Sport</b> <b>Musique</b> <b>Communication</b> <b>Commémoration des deuils et des pertes</b> <b>Tradition</b> <b>Famille</b> <b>Communauté</b>	<b>Apprentissage</b> <b>Authenticité</b> <b>Beauté</b> <b>Harmonie</b> <b>Conscience</b> <b>Créativité</b> <b>Travail</b> <b>Sens, Compréhension et Orientation</b> <b>Sincérité, Honnêteté</b> <b>Spiritualité</b> <b>Identité</b> <b>Intégrité</b> <b>Religion</b> <b>Histoire</b> <b>Proximité</b> <b>Enfants</b> <b>Santé</b> <b>Nature</b>
---	--	--

**Analyse des causes**

Les causes des conflits se trouvent à différents niveaux. D'une façon générale, on peut constater qu'il y a une influence mutuelle entre l'individu, le groupe et la société. Cela veut dire que même les conflits au niveau des individus et des groupes peuvent être influencés par les conflits dans la société et vice versa. Une bonne compréhension des conditions socio-économiques et politiques au niveau macro peut aider à prendre en compte les causes les plus profondes qui sont derrière quelques-uns des conflits.

**Exemple : Conflits liés aux ressources naturelles**

Conflits dans lesquels la question du contrôle ou de la distribution des ressources naturelles est un facteur déterminant.

**Une source de conflits**

Une ressource naturelle, dont l'exploitation systématique et le commerce dans le contexte d'un conflit contribue à des actes de violence sérieux justifiables devant la loi humanitaire internationale. Ce concept vise à l'instauration d'un régime de sanctions par le conseil de sécurité des NU.

**Typologies**

- Ressources naturelles qui constituent la base de subsistance des populations (terre, eau, forêts ...)
- Ressources naturelles qui sont exclusivement exploitées à des fins d'une exportation (pétrole, or, uranium ...)
- Ressources spoliées (or, diamants, bois)
- Ressources non-spoliées (terre, pétrole ...)

<sup>19</sup> Association pour la Communication Non-Violente : [http://acnv.typepad.fr/blog/2006/11/liste\\_quelques\\_.html](http://acnv.typepad.fr/blog/2006/11/liste_quelques_.html)

## **Approches théoriques pour expliquer le lien entre ressources et conflits**

### **1. Théorie de la rareté (théorie de la doléance)**

Le conflit est considéré comme résultat d'une raréfaction des ressources naturelles suite à une croissance démographique, une dégradation environnementale et un appauvrissement de la population.

### **2. Théorie de l'abondance (théorie de la convoitise)**

La disponibilité des ressources – surtout s'ils sont facilement spoliés – nourrit des systèmes d'exploitation anarchique, des marchés de guerre et de violence et favorise des systèmes politiques autoritaires et corrompus. Cette situation on l'appelle aussi parfois « la malédiction de la ressource »

### **3. Economies de guerre**

Cette théorie fait une analyse uniquement économique des situations de conflits liés à l'exploitation des ressources. Les acteurs se font la guerre en exploitant les ressources naturelles parce que c'est profitable. Selon cette théorie, toute intervention de promotion de la paix doit influencer les facteurs économiques de sorte que la paix devienne plus profitable que la guerre.

### **4. Théorie de la gouvernance**

Selon cette théorie, la gestion de la ressource est le facteur clé. Si la ressource est gérée d'une manière transparente, inclusive et équitable, elle va contribuer à un développement durable et pacifique.

### **De quelle manière les ressources influencent-elles les dynamiques de conflit ?**

- Les acteurs violents utilisent les revenus de l'exploitation et du commerce des ressources pour financer leur guerre (armes, combattants ...).
- Concurrence autour du contrôle et de l'accès aux ressources.
- Une gestion non-participative et non-transparente crée des suspicions, des rumeurs et des théories de conspiration.
- Les minorités qui vivent sur le territoire renfermant les ressources, se sentent marginalisées, surtout si elles souffrent de la pollution et d'autres dégâts.
- Les revenus nourrissent des systèmes autoritaires et corrompus.
- Les intérêts des acteurs externes (entreprises ...) complexifient la situation.
- Les ressources d'une certaine importance géostratégique et politique influencent les politiques sécuritaires.
- Les facteurs psychologiques sont importants.



## Troisième chapitre du module : Outils pour l'analyse du conflit

Tout le monde peut analyser un conflit en profitant des modèles et outils qui inspirent et guident la réflexion. Ces outils fonctionnent avec des groupes cibles divers, soient-ils éduqués ou moins éduqués, vieux ou jeunes. Pour une analyse profonde, il est recommandé de combiner plusieurs outils.

### 1. Cartographie

L'outil « cartographie » permet de comprendre les acteurs et donc d'inscrire sur la carte les acteurs en utilisant les différents symboles.

C'est un travail participatif avec le groupe cible qui donne une vue d'ensemble du moment présent.

#### Objectif

- Mieux comprendre la situation et voir plus clairement les relations entre les parties en conflit.
- Clarifier là où se trouve le pouvoir.
- Vérifier le rapport de forces.
- Identifier les acteurs cachés.
- Identifier les alliés effectifs et les alliés potentiels.
- Identifier les ouvertures pour mener l'action.

#### Quand l'utiliser ?

Tôt dans l'analyse.

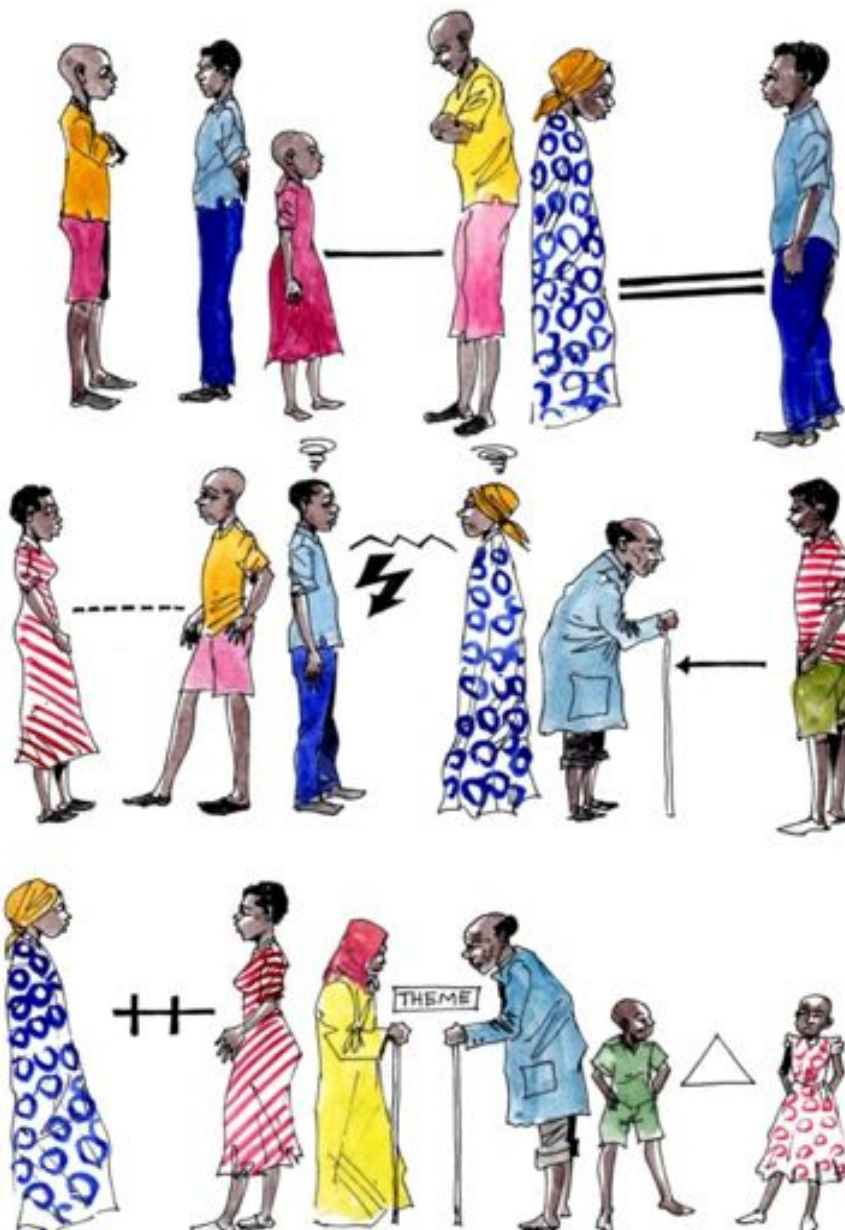
Plus tard pour identifier des options d'action.

#### Variations

Schématisation des rapports de forces.

#### Procédure

- Choisir un moment particulier de la situation du conflit.
- Dessiner sur votre carte la situation du conflit en respectant les conventions proposées.
- Quels sont les principaux protagonistes du conflit ?
- Quelles autres parties sont impliquées ou liées d'une manière ou d'une autre, y compris les groupes marginalisés et les éléments externes ?
- Quelles sont les relations entre tous les protagonistes et comment peut-on les représenter sur la carte ? Alliance ? Contacts très proches ? Rupture de relations ?
- Confrontations ?
- Y a-t-il entre les parties des problèmes clés susceptibles d'être mentionnés sur la carte ?
- Où est-ce que vous vous placez ? Avez-vous des relations propres à offrir pour travailler dans la situation de conflit ?
- Vous pouvez mettre des boîtes à côté des protagonistes principaux et y écrire leurs points de vue.
- N'oubliez pas de vous placer, vous et votre organisation, sur la carte. Votre place sur la carte rappelle que vous êtes partie prenante de la situation. Vous n'êtes pas au dessus d'elle, même si vous êtes en position d'analyste.
- La schématisation est un processus dynamique – elle reflète un point particulier dans une situation en mutation. Elle vise l'action. Il faut réfléchir sur ce qu'on peut faire. Qui le ferait le mieux ? Quel est le meilleur moment ?
- La schématisation toute seule ne peut pas donner toutes les réponses. Elle introduit une vue partielle de la nature du conflit.
- Généralement ce sont les problèmes sous-jacents aux relations de surface qui sont à la base du conflit. Donc il est nécessaire de creuser plus profondément.



Les symboles de l'outil « cartographie »

### Légende

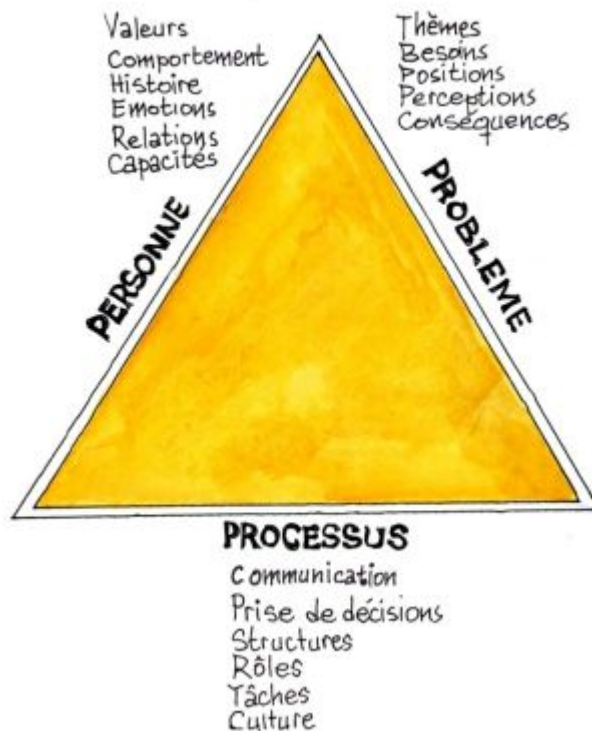
- Ligne continue : relation proche
- Ligne doublée : alliance
- Ligne discontinue : relation faible
- Ligne brisée : tension
- Foudre : violence
- Flèches : domination d'un acteur du conflit sur l'autre
- Doubles traits coupants la ligne : rupture
- Rectangle : thème du conflit
- Triangle : parties externes qui ne sont pas concernées directement mais peuvent être des intervenants impartiaux

## 2. Le triangle 3 P

Les lignes directrices suivantes sont développées en s'appuyant sur 3 aspects majeurs du conflit :

- Les personnes
- Le processus
- Le problème

C'est un outil d'analyse développé par Jean-Paul Lederach. Ce modèle pose différentes questions sur les personnes, le processus, le problème et leurs interdépendances afin d'analyser le conflit.



L'outil « triangle 3P »

**Personnes :** Cet aspect se réfère à des éléments relationnels et psychologiques du conflit entre les gens. Cela comprend les sentiments des personnes, les émotions, les perceptions individuelles et de groupe sur le problème.

### Questions à poser :

- Qui est impliqué dans le conflit ?
- Quelles sont les principales parties au conflit ?
- Quelles sont les parties secondaires ?
- Comment un individu ou un groupe perçoit-il la situation ?
- Comment la perception du conflit diffère-t-elle entre les groupes ?

**Processus :** Cet aspect se réfère à la façon dont les décisions sont prises et comment les gens se sentent par rapport à ce sujet. Le processus de prise de décision dans un conflit est souvent une des principales causes de la non-appréciation possible par les individus. Les gens peuvent sentir qu'elles ont été injustement prises et ainsi développer un sentiment d'impuissance.

Parfois les gens ne peuvent pas ouvertement rejeter la décision, mais leur comportement peut perturber les relations de manière à créer des conflits.

**Questions à poser :**

- Quelles sont les méthodes utilisées pour résoudre le conflit ?
- Quels ont été les étapes, le timing et les rôles dans la prise de décision ?
- Le conflit se trouve dans quelle phase ?
- Comment les comportements des différentes parties ont-ils influencé le conflit ?

**Problème :** Cet aspect met l'accent particulier aux questions spécifiques impliquées dans le conflit, p. ex. les valeurs différentes, les points de vue opposés sur la façon de prendre une décision, les objectifs incompatibles, et les différences concrètes concernant l'utilisation, la distribution ou l'accès à des ressources rares (terre, argent, et le temps).

**Questions à poser :**

- Quels sont les enjeux dans le conflit ?
- Quelles sont les personnes en conflit ?
- Quels sont les besoins des différentes parties en conflits ?
- Est-ce que les critères sont mutuellement acceptables dans le processus de prise de décision ?
- Quels pourraient être certaines valeurs ou intérêts communs dans le conflit ?

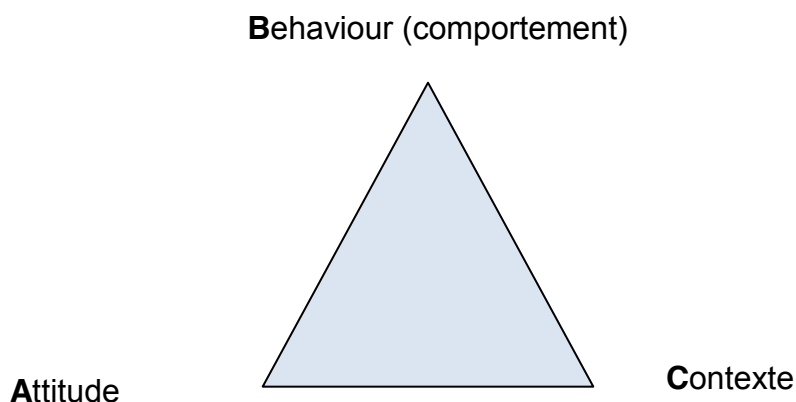
**3. Triangle ABC**

Cette analyse est fondée sur la prémisse que les conflits ont 3 composantes principales :

- Le contexte ou la situation,
- Le comportement (= « behaviour ») des personnes impliquées et
- Leurs attitudes.

Elles sont représentées graphiquement comme les coins d'un triangle.

Le but de cet outil d'analyse est : d'identifier ces 3 facteurs pour chacune des principales parties ; de relier les besoins et les craintes de chacune des parties, d'identifier un point de départ d'une intervention dans la situation.



*L'outil « triangle ABC »*

#### 4. Modèle de l'avocat

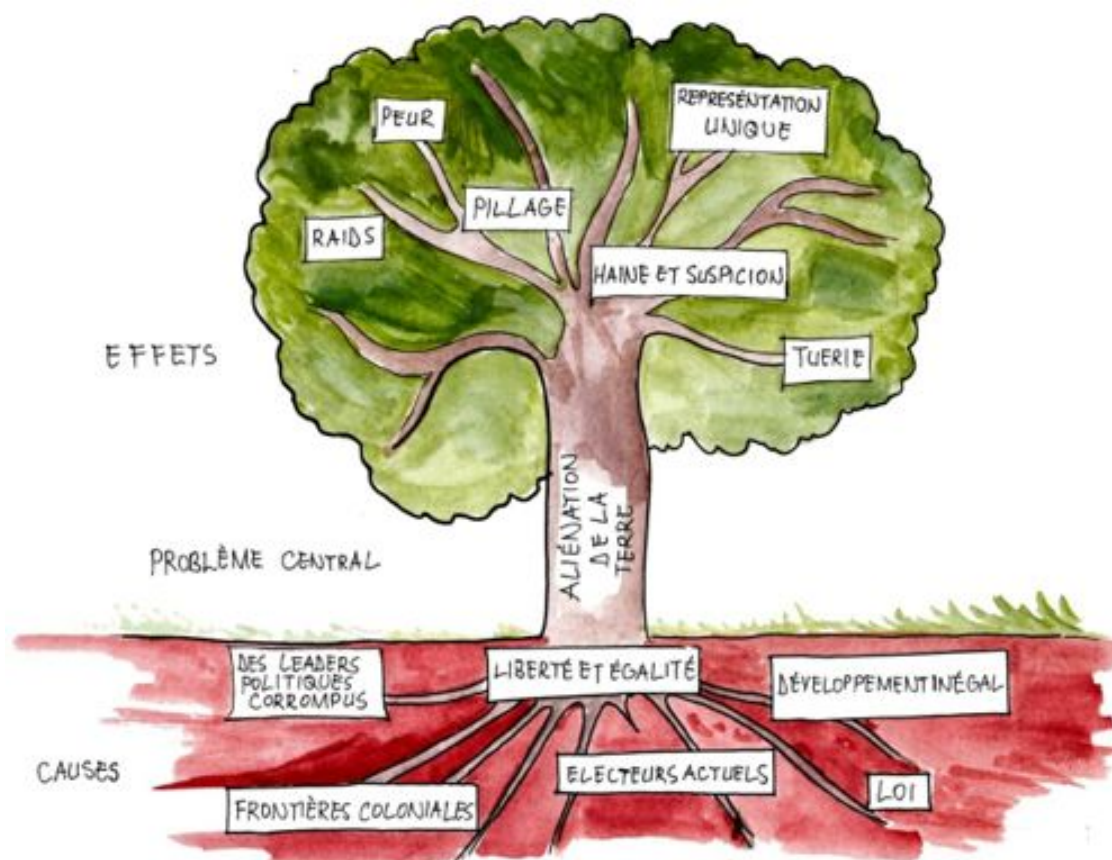
Dans n'importe quel conflit, il y a 3 niveaux principaux à analyser :

- Le niveau superficiel (ce que disent publiquement les parties en conflit) qui montre la position. Il est symbolisé par la peau de l'avocat.
- Le niveau intermédiaire qui représente ce que nous voulons : les intérêts, symbolisés sur le dessin par la pulpe de l'avocat
- Enfin, le niveau profond qui représente les vrais besoins des parties en conflit. Ce niveau est représenté par le noyau de l'avocat.



« L'avocat »

#### 5. Modèle d'arbre



Modèle « arbre à problème »



Le conflit peut être compris comme ayant 3 niveaux qui sont mutuellement influents et connectés :

- Les causes,
- Les problèmes majeurs et
- Les conséquences/ effets.

Ceux-ci peuvent être comparés à une plante (un arbre). Les causes sont symbolisées par les racines, les problèmes majeurs par le tronc et les effets sont visibles dans la cime : les branches, les fruits, les feuilles.

### 6. Modèle d'hippopotame

Les outils « hippopotame » et « arbre à problème » sont des outils qui permettent d'identifier et de visualiser les causes d'un conflit.

Les causes sont symbolisées par tout ce qu'il se trouve au dessous de la surface de l'eau, c.-à.-d., au dessous du niveau visible du conflit :

- La communication,
- L'histoire partagée des personnes en conflit,
- Leurs rôles,
- Les personnalités,
- Les autres personnes impliquées,
- Les thèmes derrière les thèmes visibles,
- Les relations etc.



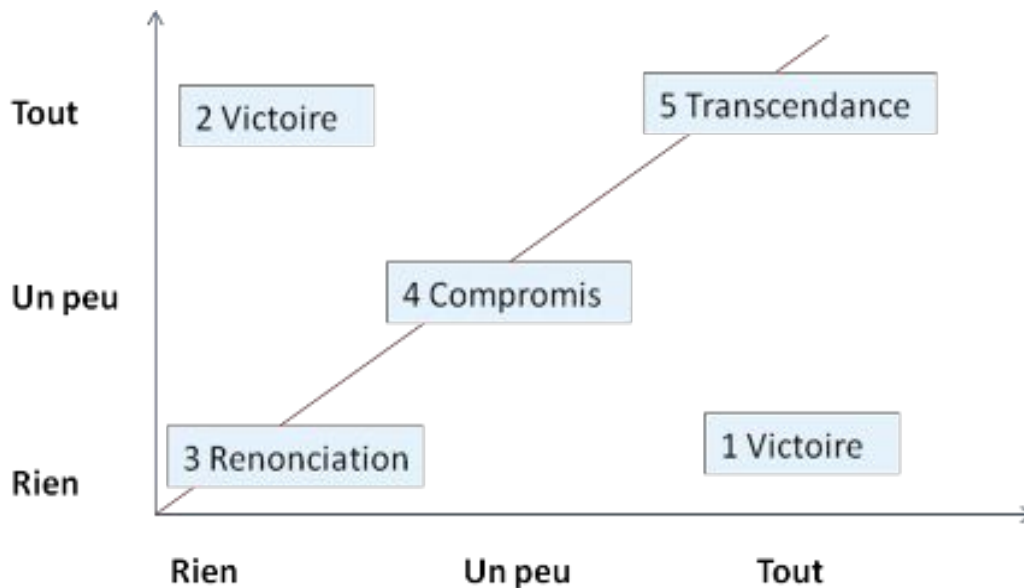
Modèle « hippopotame » (adapté suivant le modèle de Besemer « iceberg »)

## 7. Modèle de Transcendance<sup>20</sup> - analyse des solutions du conflit

L'outil modèle de transcendance est un modèle mathématique de Johan Galtung, qui montre les possibilités des positions et des solutions face à un conflit. Les possibilités paisibles forment une diagonale.

Les options de solution sont

1. **Partie A gagne** sur Partie B
2. **Partie B gagne** sur Partie A.
3. **Renonciation /abandon** : Si toutes les parties renoncent à leur intérêt, le problème est reporté, aucune partie n'atteint ce dont elle a besoin. Cela peut être une solution à court terme, en attendant un meilleur moment pour la résolution.
4. **Le compromis** : Le compromis implique que chaque partie atteint seulement la moitié de ce qu'elle a besoin d'obtenir, ce qui peut être une solution, mais aussi cause des frustrations.
5. **La transcendance** : La création d'une nouvelle réalité. Ce sont des solutions qui permettent une nouvelle perspective sur le problème en considérant le plus grand contexte, d'autres acteurs et d'autres parties prenantes, une nouvelle conception de temps et d'espace et en changeant plusieurs variables. Comme Albert Einstein l'a dit : « On ne peut pas résoudre un problème avec la même logique qui l'avait créé. » Tous les besoins des parties seront satisfaits



Modèle « Transcendance »

<sup>20</sup> Galtung (2004)

## Complément sur les outils d'analyse de conflit

Notre intérêt de résoudre les conflits nous pousse souvent, à travers le processus de résolution de problèmes, à identifier les conflits et immédiatement après à mettre en application une résolution.

Bien que ce besoin de « prise de mesures » soit capital, il peut aussi conduire à des regrets. Dans la participation à la recherche d'une solution, nous pouvons échouer à analyser le problème en profondeur pour vraiment comprendre ses racines et ses acteurs. Prendre le temps nécessaire et l'énergie à diagnostiquer le problème peut conduire à des solutions plus durables et plus efficaces. Les composantes et les questions suivantes pourraient être utilisées comme un guide possible pour une analyse approfondie des conflits.

### Analyse approfondie des conflits

#### 1. Les Parties et leurs Intérêts

Quelles sont les parties au conflit ?  
Comment les parties sont-elles organisées ?  
Qui prend la décision et comment ?  
Quelle est la base du pouvoir de chaque partie ?  
Que veut chaque partie ?  
Qui soutient les parties à continuer le conflit ?

#### 2. Les relations

Quelles étaient les relations dans le passé entre les parties ?  
Comment sont les relations actuelles ?  
Quel type de communication existe-il entre elles pour le moment ou à présent ?

#### 3. Les enjeux

Quels sont les enjeux ?  
Quelles sont les positions exprimées sur chaque partie ?  
Quels sont les besoins de chaque partie ?  
Quels sont les intérêts de chaque partie ?  
Quels sont les liens/ connaissances qui existent toujours entre les parties ?

#### 4. Contexte

Quelle est l'histoire du conflit ?  
Y a-t-il des stades ou des étapes dans l'escalade du conflit ?  
Quels sont les changements récents dans l'environnement qui influencent le conflit ?

#### 5. Stratégies

Quelles sont les structures en place qui peuvent être utilisées pour résoudre le conflit ?  
Quelles sont les alternatives possibles pour résoudre ce conflit ?



## Partie pratique

Module	Durée	Matériel
Définitions et conceptions de base	9 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les copies des images de « paix » et de « conflit » (pour chaque sous-groupe)</li> <li>Les définitions de la violence, chacune imprimée sur une feuille et puis coupée en bouts/morceaux comme un puzzle (le nombre de morceaux correspond au nombre des participants d'un sous-groupe qui travaillera sur cette définition)</li> <li>Les copies des images des lunettes</li> <li>Les copies du texte sur les étapes de perception (une étape par sous-groupe)</li> <li>Les copies des images des animaux</li> <li>Les copies des jeux de rôle 2 (sous - groupes)</li> <li>Laptop, rétroprojecteur et présentation power point sur les fonctions et types des conflits et sur le cycle de conflit</li> </ul>
Théories pour l'analyse du conflit	3 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les cartes sur lesquels on a écrit les besoins de la liste de Rosenberg – on a besoin d'un ensemble de cartes pour chaque sous-groupe (copier quelques pages de l'annexe de ce manuel et découper les cartes)</li> <li>Des arachides</li> </ul>
Outils pour l'analyse du conflit	4h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Copie de l'exercice « cartographie »</li> <li>Copies des 2 cas de l'exercice « diagonale de paix »</li> <li>Rétroprojecteur, laptop et présentation powerpoint montrant les images des outils</li> <li>Alternative : flip chart préparé avec les images des outils</li> </ul>

### Premier chapitre du module : Définitions et conceptions de base (9h)

- Introduction par la facilitatrice<sup>21</sup>
- **Exercice : « La paix » et « le conflit »**

La facilitatrice forme des sous-groupes et explique l'exercice aux participants. Chaque groupe travaille sur les 2 images « la paix » et « le conflit ». Ils discutent sur la signification des 2 termes et répondent à la question, si les visualisations de « conflit » et de « paix » correspondent à la réalité.

<sup>21</sup> Ce manuel utilise la forme féminine du terme « facilitateur », le manuel est également pour les femmes et les hommes facilitateurs.

Ils essaient de définir « le conflit » et « la paix ». La facilitatrice fait le tour des groupes et se met à la disposition des participants pour des questions.

- Rapport des sous-groupes, mise en commun.
- La facilitatrice note les propositions des définitions du terme « conflit » sur le flip chart et fait de petits commentaires, pose des questions et invite aussi les autres à poser des questions.
- **Présentation des définitions du conflit et de la paix** par la facilitatrice en se référant aux définitions données par les groupes. L'objectif est d'arriver à une différenciation entre « violence » et « conflit ». La conclusion de l'exercice précédent est la visualisation du terme « conflit » donnant vraiment une image du terme « violence ». Un conflit n'est pas nécessairement violent.
- **Exercice : Définition de « violence » et « non-violence »**

La facilitatrice répartit les participants en 6 sous-groupes. Une méthode de le faire serait de préparer de petits bouts de papiers où figurent les 4 définitions de la violence ainsi que celle de la non-violence. Sur chaque bout est écrite une partie d'une définition. Chaque définition est comme un puzzle. La facilitatrice donne à chaque participant un petit bout, les membres doivent d'abord trouver les autres membres des groupes en mettant ensemble les parties du texte, pour avoir la définition de la violence. Le nombre de bouts correspond donc au nombre des participants par sous-groupe. Puis, les groupes lisent la définition de la violence/la non-violence, échangent sur la définition et préparent un jeu de rôle sur la définition sur laquelle ils travaillent (voir l'annexe).

Présentations des jeux de rôle devant les autres, échange sur les types de violence, qui est complété par la facilitatrice. Elle se rassure que les définitions sont bien comprises par les participants avant d'avancer.

- **Présentation sur les fonctions, types et niveaux des conflits** par la facilitatrice
- **Exercice : Baromètre de conflit**

C'est un exercice de sociométrie. Sur 2 cartes, la facilitatrice indique 2 positions par terre avec une distance de plusieurs mètres :

- D'une part OUI pour indiquer que « je suis d'accord » ou « C'est un conflit ».
- Et de l'autre, NON, pour dire « je ne suis pas d'accord » ou « ce n'est pas un conflit »

La facilitatrice dit que, suite aux situations données qu'elle va citer, les participants doivent se répartir dans l'espace délimité par les 2 extrémités de l'axe OUI, c'est un conflit et NON, ce n'est pas un conflit. Le milieu de l'axe montre que le participant n'a pas tranché ou ne sait pas trop si c'est un conflit ou non. Après chaque situation, alors que les participants ont pris position sur l'axe, la facilitatrice interroge quelques personnes sur leurs choix respectifs.

#### **Les situations données :**

- Joséphine porte des lunettes à forte correction. Jeanne se moque d'elle.
- Mme Inabonge a prêté 20.000 FBU à Mme Nshemezimana, une bonne copine, pour acheter des nouveaux vêtements. Mme Nshemezimana ne peut pas rembourser l'argent parce qu'elle a acheté des médicaments pour sa meilleure amie.
- Après 10 ans d'absence du Burundi, Pascal a trouvé sa grande maison occupée par un cousin de sa femme qu'il ne connaît pas.

- M. Nganji est rentré à la maison plus tôt que d'habitude, il trouve dans la chambre à coucher un T-shirt qu'il ne connaît pas.

La facilitatrice pose des questions et fait une synthèse.

Questions possibles :

- Avez-vous eu des difficultés à prendre une décision ?
- Pourquoi ? - Sur la décision des autres, sur les situations proposées... ?
- Quelles remarques / observations pouvez-vous faire ?
- Pourquoi, d'après-vous, n'avez-vous pas pris tous les mêmes décisions ?

Résumé : Vous n'avez pas tous pris les mêmes décisions parce que vous êtes différents, vous avez des expériences différentes de socialisation, d'éducation. Cela veut dire que la perception d'un conflit concret est individuelle et s'appuie sur les expériences des personnes et des groupes.

- **Présentation sur les causes du conflit** : communication, perceptions, préjugés, valeurs, expériences, structures : en utilisant assez d'exemples, de petites histoires, ou bien en impliquant les participants qui ont une histoire/une expérience sur le sujet, qu'ils aimeraient partager.
- **Présentation sur les étapes dans la perception** (par les participants). Les participants sont instruits de préparer une présentation en sous-groupes. Chaque sous-groupe reçoit un paragraphe du chapitre sur les étapes de perception de ce manuel, et il doit expliquer aux autres une étape. Les participants sont encouragés à illustrer leurs explications par des exemples.
- **Dialogue entre la facilitatrice et les participants sur les limites de notre perception : la fenêtre Johari** : La facilitatrice montre et explique le modèle aux participants et leur demande s'ils ont déjà eu des expériences qu'on peut mieux comprendre en utilisant ce modèle.
- **Exercice : Nos « lunettes » différentes**

La facilitatrice dit qu'on va maintenant approfondir le thème de « perception », et elle forme des sous- groupes qui travaillent sur l'image des lunettes. L'instruction est de s'imaginer que ce sont des lunettes de soleil et que les verres de ces lunettes ont des différentes couleurs. Si une personne ne connaît pas les couleurs des autres, comment les participants peuvent-ils quand-même se comprendre par rapport à leur perception du monde ? (Ils peuvent par exemple se raconter mutuellement ce qu'ils voient, ils peuvent échanger leurs lunettes pour voir ce que l'autre voit... Puis, transféré à une situation dans la vie, on pourrait conclure sur des idées comme « se parler plus avec des gens qui sont différents que moi pour se mieux comprendre » etc.)

Ensuite, mise en commun avec des ajouts de la facilitatrice sur la perception et la naissance des stéréotypes.

- **Exercice d'application sur les stéréotypes et préjugés**

La facilitatrice lit 10 phrases aux participants à 2 reprises, les participants écrivent les numéros 1 à 10 sur leur feuille, et la lettre **(V)** devant la phrase si elle est vraie, **(F)** si elle fautive, **(S)** si elle est un stéréotype, et **(P)** si la phrase est un préjugé.

1. Les épinards sont très riches en vitamines **(V)**
2. Les femmes sont moins intelligentes par rapport aux hommes. **(P)**
3. Les Français ont colonisé le Burundi, le Rwanda et la RDC **(F)**
4. Les Congolais aiment porter des habits très chers. **(S)**
5. Les Rwandais sont violents **(P)**

6. les Kenyans sont bien éduqués (S)
7. Les Camerounais sont des escrocs (P)
8. Les chrétiens sont des vrais croyants (S)
9. La plupart des hommes adultes sont plus fort physiquement que la plupart des femmes adultes. (V)
10. Les musulmans sont des terroristes. (P)

Avant de passer à la conclusion, elle demande aux participants les préjugés dont ils sont coupables d'avoir mis en avant. Après avoir écouté les réponses, la facilitatrice rappelle aux participants qu'un vrai artisan de paix doit tout faire pour éviter des stéréotypes, et surtout des préjugés, dans la vie de tous les jours. Il faut promouvoir une culture de paix est accepter de vivre dans la diversité car Dieu nous a créé dans la diversité. Ajout sur les perceptions par la facilitatrice.

- **Exercices sur le rôle des sentiments dans les conflits**

**Activité une :** La facilitatrice organise une petite discussion générale sur le rôle que les sentiments jouent dans un conflit. Le groupe doit rassembler les idées en faisant un brainstorming sur les types de sentiments qui peuvent exister.

**Activité 2 :** La facilitatrice distribue les images des animaux. Chaque participant doit présenter une image d'un animal et son comportement dans un conflit. Une riche discussion/échange pourra suivre dans le but de comprendre l'importance du changement d'attitude dans la gestion d'un conflit.

**Activité 3 :** La facilitatrice choisit un groupe d'acteurs, le reste des groupes observe les sentiments pendant le jeu de rôle. La facilitatrice demande aux acteurs de jouer un jeu sur un conflit familial qu'on observe un soir, pendant que la famille prend son dîner. Les acteurs jouent, les observateurs observent les sentiments, et après, ils partagent leurs observations. Il se peut que différents participants aient vu différents sentiments, et il y a un échange sur cela. La facilitatrice encourage les participants d'accepter les différentes perceptions et elle se rassure que se sont réellement des observations et non des critiques.

**Activité 4 :** 3 sous-groupes sont formés. Chaque groupe prépare et joue un jeu de rôle. Dans chaque groupe il y a un observateur.

**Sous groupe 1 : Chef-subalterne**

Un chantier, un chef, des travailleurs. Le chef gronde tout le temps les travailleurs ; une partie résiste, une autre se soumet.

**Sous groupe 2 : Parent-enfant**

Un parent donne des ordres à son enfant qui est à l'âge de l'adolescence. L'enfant veut avoir du temps pour les amis, le parent n'accepte pas cela car il a des soucis par rapport au bien-être de son enfant.

**Sous groupe 3 : Innovateur**

Une personne veut vulgariser une nouvelle idée et rencontre des résistants, des gens passifs et des personnes qui suivent.

Par un jeu de questions-réponses, les acteurs expriment leurs sentiments aux observateurs qui font des interviews avec eux. De même, les observateurs expriment les sentiments qu'ils avaient en regardant les situations.

Par après, les acteurs expriment leurs sentiments aux autres acteurs : donc, le chef aux travailleurs et vice versa, le parent à l'enfant et vice versa et l'innovateur aux groupes rencontrés et vice versa.

A la fin, la facilitatrice fait une évaluation, elle pose les questions :

- Pensez-vous que ceci est une bonne manière de communiquer des sentiments ?
- Y a-t-il des différences entre les femmes et les hommes dans la manière dont les sentiments sont exprimés ?
- Que faudrait-il faire pour que les sentiments soient gérés d'une manière positive ?

## Deuxième chapitre du module : Théories pour l'analyse du conflit (3 h)

- **Analyse du conflit**

Comme introduction, la facilitatrice demande aux participants de répondre à ces 2 questions :

- Qu'est-ce que l'analyse du conflit ?
- Pourquoi faut-il analyser un conflit ?

Les participants écrivent leurs réponses sur des cartes, et on les affiche. Tous les participants se lèvent pour aller lire les cartes affichées. Puis, on groupe les cartes afin de mettre ensemble les réponses semblables. La facilitatrice implique autant des participants possibles : ils peuvent expliquer leurs cartes, ils peuvent aider à grouper les cartes ou poser des questions de compréhension. Finalement, la facilitatrice va résumer le résultat et le compléter avec ce qui n'était pas encore dit.

- Elle fait une petite introduction sur les questions clé à poser dans un conflit et sur la relation entre position, intérêt et besoin.

- **Besoins et valeurs**

### Exercice : 4 besoins

La facilitatrice demande à chaque personne de choisir parmi les 4 besoins de base (sécurité, liberté, identité, bien-être) les 2 qu'elle trouve personnellement les plus importants

Mise en commun : est-ce que c'était facile de choisir – pourquoi / pourquoi pas ?

### Exercice : 15 besoins et valeurs

La facilitatrice forme des sous-groupes ; chaque sous-groupe reçoit des cartes sur lesquelles les besoins et valeurs adaptés selon Rosenberg sont écrits – un sur chaque carte (voir l'annexe). Les participants sont priés de se convenir sur les 15 besoins et valeurs qu'ils trouvent les plus importants et puis de les prioriser, donc, les mettre dans un ordre : le plus important en haut, etc. Ils sont aussi priés d'être très honnêtes sur leurs préférences pendant l'échange dans leur sous-groupe. Et ils sont rappelés qu'il n'y a pas des exceptions, donc, qu'il faut vraiment se convenir sur les 15 cartes et ne pas dépasser ce nombre. A la fin de l'exercice, elle demande aux participants de présenter le résultat et aussi de présenter comment le travail s'est déroulé. La facilitatrice fait le tour des sous-groupes pour observer leur travail.

**A retirer de cet exercice** : les besoins sont très importants pour nous ainsi que pour les parties en conflit. Il est difficile de se convenir sur les mêmes besoins et de décider d'exclure un certain besoin – il y aura toujours une personne qui se sent discriminée par rapport à un besoin important pour elle. Il est bon de se souvenir de temps en temps des besoins pour être capable de les identifier dans les conflits.

**Ajouts de la facilitatrice** : L'exercice sert comme sensibilisation des participants pour le rôle de médiateur, la difficulté de négocier les besoins et l'importance de respecter les besoins de chaque personne. Si les participants sont intéressés, on peut aller encore plus loin et se demander quelle leçon on pourrait tirer pour la gestion d'une organisation ou la gouvernance d'un pays, si on pense au but de satisfaire les besoins de chaque employé et citoyen et aux défis y relatifs.

- **Les causes d'un conflit** : Avant d'avancer, la facilitatrice donne un bref résumé sur tout ce qu'on a appris dans la formation jusqu'à ce moment. Par après, elle aborde le sujet des causes des conflits. On commence par un jeu.
- **Exercice : Jeu des arachides**

Il s'agit d'une simulation d'une situation d'exploitation d'une ressource renouvelable par des communautés. Il existe une concurrence entre les exploitants, mais aussi un mécanisme de surexploitations qui amène à une dégradation de la ressource. Il permet à identifier les causes de ce genre de conflits liés à la gestion de ressources naturelles.

Avant que le jeu commence, la facilitatrice demande aux participants de faire des observations à chaque étape. La facilitatrice forme des sous-groupes.

**1er tour** : Elle donne une grande quantité d'arachides aux membres et demande à chaque membre de se servir à volonté et de manger les arachides.

**2ème tour** : Elle diminue la quantité, donne aux membres avec les mêmes instructions - ils se servent et ils mangent.

**3ème tour** : Elle diminue sérieusement la quantité de manière que le nombre d'arachides devient inférieur au nombre des personnes du sous-groupe, et elle demande encore une fois de se servir à la satisfaction.

Les membres des groupes sont rassemblés en plénière et ils sont priés d'exprimer comment ils ont vécu les différentes situations. La facilitatrice peut compléter cela avec des observations.

**Conclusions** : Avec la quantité suffisante, chacun s'est servi selon son propre besoin, au deuxième tour quand la quantité a commencé à diminuer, chacun voulait prendre plus. Au troisième niveau, c'était la concurrence. Le jeu permet de différencier les causes du conflit : les membres n'ont pas de problèmes intra-personnels, il s'agit d'un manque de ressources. Ce manque peut aboutir aux conflits interpersonnels, mais il faut connaître la vraie cause du conflit pour le résoudre. Cet exercice montre l'importance d'analyser précisément les causes d'un conflit. A la fin de ce jeu, la facilitatrice explique que le jeu a illustré une cause de conflit, et qu'elle va en démontrer encore d'autres.

- **Causes d'un conflit**

La facilitatrice fait une présentation sur les théories des causes des conflits. A chaque étape, elle demande aux participants de trouver des exemples pour des théories.

Par exemple, les causes du conflit en RDC pourraient être expliquées par la théorie de l'abondance, mais aussi par la théorie de l'économie ou la théorie de la rareté.

La Norvège peut être citée comme exemple de la bonne gouvernance : dès qu'on a découvert des larges ressources d'huile dans la mer du nord, le gouvernement a créé un fonds des



investissements pour l'éducation des Norvégiens afin de leur préparer un bon avenir. Ce fonds est alimenté par les profits gagnés dans l'exploitation de l'huile.

Finalement, on termine la séance en faisant un brainstorming sur les autres causes des conflits qu'on peut imaginer. La facilitatrice complète les idées des participants.

### Troisième chapitre du module : Outils pour l'analyse du conflit (4 h)

- **Approche 1 : Présentation des outils par la facilitatrice**

La facilitatrice fait un survol sur les 7 outils avec la contribution des participants. C'est bien d'avoir des exemples disponibles pour illustrer chaque modèle afin que cela devienne plus concret. On peut faire une présentation power point ou bien utiliser le flip chart et dessiner les outils et les modèles.

- **Approche 2 : Chaque sous-groupe travaille sur un outil**

Une autre approche serait de répartir les participants en sous-groupes, de donner un graphique avec un outil ou un modèle à tous les groupes pour qu'ils puissent en discuter et puis présenter ce qu'ils ont compris. Mise en commun ; il y a encore l'occasion de corriger et adapter les idées.

- Par la suite, dès que les questions des participants montrent qu'ils ont compris les modèles, la facilitatrice dit qu'on va par la suite approfondir les connaissances des modèles, et elle leur donne un exercice pour s'entraîner à l'usage du premier outil « cartographie ». Elle forme des sous-groupes, et puis, chaque sous-groupe reçoit une copie de l'exercice « cartographie ». Les instructions pour les groupes se trouvent sur la copie.

- **Exercice : L'analyse d'un conflit en utilisant l'outil "cartographie"**

Voir l'annexe pour la copie de cette histoire à distribuer aux participants. Les participants sont priés d'analyser le conflit en utilisant l'outil « cartographie » et de discuter : quel conseil voudraient-ils donner à l'ONG « IHI » pour pouvoir réaliser l'objectif de son intervention.

Mise en commun et évaluation de l'exercice.

- La facilitatrice introduit plus en détail les autres outils d'analyse, et on approfondit les connaissances en faisant des exercices sur chaque outil.
- **Exercice : Triangle ABC**

On continue à travailler sur l'exemple donné dans l'exercice de cartographie.

Les instructions sont :

- Faites un Triangle ABC séparé pour chacune des principales parties dans la situation.
- Sur chaque triangle, faites la liste des questions clés et trouvez les réponses liées à l'attitude, au comportement et au contexte du point de vue de cette partie.
- Indiquez pour chaque partie ce que vous pensez être les besoins les plus importants et ou les craintes en se référant à son propre triangle.
- Comparez les triangles en remarquant les similitudes et les différences entre les perceptions des parties.

- **Exercice : Transcendance**<sup>22</sup>

Voir l'annexe pour les copies des histoires et des instructions pour les sous-groupes 1 et 2.  
Après les travaux en sous-groupes, mise en commun et évaluation de l'exercice.

- **Exercice : Le modèle de l'hippopotame**

En observant encore une fois les cas du conflit présenté dans l'exercice « cartographie », on analyse le conflit avec l'aide du modèle de l'hippopotame. On se focalise donc sur tout ce qui peut être caché au dessous de la surface du conflit.

**Travail individuel** : Chaque participant dessine une image de l'hippopotame et surtout de ce qui se trouve au dessous du niveau de l'eau.

**Visite d'exposition des dessins** : Par après, chacun met son dessin sur sa chaise afin qu'il soit bien visible, et le groupe va se promener entre les chaises et observer les différents dessins comme s'ils constituaient une exposition artistique.

**Évaluation d'exercice** : Quelles observations les participants ont-ils faites en observant les différents dessins ?

**Évaluation en commun** :

Quel modèle a-t-il plus servi d'outil pour les participants / quelles sont leurs préférences jusqu'à ce moment ? Pourquoi ? Quelle valeur ajoutée la combinaison des différents modèles leur a-t-elle apportée ?

La facilitatrice encourage les participants à s'exprimer librement : parler de leur préférence est une façon de se souvenir des outils et de les comparer.

- La facilitatrice présente finalement le complément sur les outils, et elle peut distribuer aux participants une copie sur la liste des questions.

---

<sup>22</sup> Exemples selon Galtung (2004)

## GESTION DES CONFLITS

### Partie théorique

#### Introduction : Négociation, Médiation

Si on aimerait trouver la méthode appropriée pour une gestion ou transformation des conflits, on peut choisir entre une multitude d'approches, parmi eux les suivantes :

- La réflexion ou l'introspection
- La conciliation
- Le dialogue
- La négociation
- La médiation
- L'arbitrage ou
- La justice.

Dans ce manuel on recommande comme modes d'actions privilégiés pour stabiliser l'environnement et atteindre le but fixé, la négociation et la médiation.

#### Gestion des conflits – résolution des conflits – transformation des conflits

A la suite de différentes recherches, ainsi que de l'évolution dans le domaine de l'analyse du conflit, des commentaires sur l'utilisation de ces différents termes ont surgi. Souvent, les participants dans les formations de la « gestion de conflit » demandent comment il est possible de « résoudre » un conflit bien qu'il soit normal, neutre et qu'il existe toujours ? Une façon de donner une réponse plus systématique, c'est l'approche mentionnée ci-dessous.

#### Gestion des conflits

C'est une façon d'encadrer le conflit sans le résoudre : le conflit persiste, mais les parties en conflit trouvent un terrain d'entente. L'analyse du conflit est limitée à un niveau peu avancé, mais elle peut suffire, si les parties en conflit sont satisfaites. Un conflit causé par le manque des ressources peut être géré au moyen d'une solution assez simple, mais efficace. On découvre d'autres ressources, ou bien on partage les ressources selon une formule consensuelle, ou bien, la solution est une combinaison des 2 à la fois. Mais plus souvent, une gestion ne suffit pas, les causes plus profondes demandent aussi une analyse.

#### Résolution des conflits

C'est la manière de répondre aux intérêts et aux besoins des parties en conflit qui ne sont souvent pas exprimés ni visibles. Les causes profondes des conflits sont traitées pour trouver une solution. Le conflit est résolu quand les besoins et les intérêts des parties en conflit sont pris en considération et les parties en conflit sont satisfaites avec des solutions proposées. La résolution est une étape avancée de la gestion.

#### Transformation des conflits

C'est une résolution encore plus élargie qui aide dans l'établissement et l'amélioration des relations avec un changement de la structure et des systèmes qui ont encadré et causé le conflit. La transformation est un processus qui prend du temps, et qui finalement aboutit à une réconciliation et à une consolidation de la paix.

#### Les conditions pour faire une médiation

- Il n'y a pas trop de thèmes dans le conflit et il y a déjà un consensus sur certains thèmes
- Il y a une relation entre les 2 parties en conflit
- Le niveau d'hostilité entre les 2 parties est modéré

- Les 2 parties ont déjà pu résoudre d'autres problèmes ensemble dans le passé
- Facteurs externes : urgence, désavantages pour les parties en conflit s'ils ne réussissent pas à résoudre le problème
- Le conflit n'est pas né à cause de la mauvaise volonté ou de la criminalité, mais à cause de la négligence, des problèmes de communication ou de jugement, d'un cas exceptionnel de manque de performance etc.
- Les parties ont plusieurs besoins et désirs qui peuvent servir comme porte d'entrée pour la résolution
- Les parties ne sont pas intéressées de trouver une solution par voie juridique

### Les conditions pour mener une négociation

- Il est possible d'identifier les parties en conflit
- Les parties sont capables et ont la volonté de négocier.
- Interdépendances : les parties en conflit dépendent l'un de l'autre pour satisfaire leurs besoins ou leurs intérêts.
- Disponibilité des moyens financiers pour influencer l'autre partie : cela peut inclure des informations importantes, la connaissance des experts qui peuvent contribuer à une amélioration de la situation.
- Il est possible de se convenir sur certains thèmes et intérêts, qui sont négociables.
- Urgence : date butoir
- Non-existence des barrières psychologiques : p.ex. il n'y a pas trop d'émotions impliquées
- Reconnaissance du fait que le résultat de la négociation est ouvert
- Les négociateurs sont mandatés pour prendre des décisions.
- Volonté de trouver une solution
- Facteurs externes : les opinions des collègues ou des amis, le contexte politique et économique

### Premier chapitre du module : Techniques de négociation



*Une négociation entre trois parties*

**Définition « négociation<sup>23</sup> »**

La négociation est un procédé de règlement de problèmes dans lequel 2 personnes ou plus discutent volontairement de leurs différences et essayent de trouver une solution concertée à leurs problèmes communs.

**Sujets possibles**

Dans les temps de crise les sujets possibles sont :

- Les échanges de prisonniers de guerre et/ou Rapatriement de corps
- La définition et application du cessez-le-feu
- La gestion de zones démilitarisées (DMZ)
- La liberté de mouvement
- Les mouvements dans la zone de sécurité (AOS)
- Les réfugiés et les personnes déplacées
- La communication entre l'ONU et les parties

Dans les périodes post conflit, les sujets possibles sont :

- L'acceptation d'un dialogue entre les parties politiques et facilité par l'ONU
- La transparence dans la prise des décisions par les politiciens
- Le processus de réintégration des rapatriés et les déplacés
- Les conditions pour terminer la grève des universitaires/ des travailleurs

Dans beaucoup de cas de négociations, la meilleure stratégie pour mieux défendre sa cause semble d'établir une position de départ et d'exiger que l'autre s'y soumette, en avançant des arguments du style : « C'est comme ça et pas autrement ». Le négociateur campe sur sa position le plus longtemps possible en espérant que l'autre partie s'épuise, puis cédera. Le résultat obtenu est très rarement celui escompté. Cette approche transforme la négociation en un marchandage où chacun prend comme point de départ une position et la maintient le plus longtemps possible.

L'écueil de cette stratégie peut être évité en négociant sur les intérêts ou, mieux encore sur les motivations profondes du négociateur.

**Pourquoi négocier ?**

Dans la négociation, on débouche toujours sur les 3 solutions suivantes :

1. Gagnant – Gagnant
2. Gagnant – Perdant
3. Perdant – Perdant

Pourquoi les parties acceptent-elles de négocier? Parce qu'elles n'ont pas de meilleures alternatives à découvrir. L'alternative des parties pour savoir jusqu'où elles sont prêtes à négocier, c'est le « BATNA ». BATNA signifie en anglais: « Best Alternative to a Negotiated Agreement ». C'est à dire: « Meilleure alternative à une convention négociée ».

**Comment négocier si l'autre partie est plus puissante ?**

Vous avez besoin de connaître votre « BATNA » :

- Quel est le meilleur résultat que vous pourriez obtenir si vous abandonnez les négociations?
  - Si vous ne vendez pas votre maison, qu'allez-vous faire avec ?
  - Si vous n'achetez pas ce logiciel, quelles sont vos alternatives ?
- Déterminez la valeur de votre BATNA et vous saurez quelle est votre base de négociation.

<sup>23</sup> Adapté selon Mulanda (2013)

- Les parties ont toujours des alternatives à négocier (quelques-unes sont bonnes, d'autres pas)
- Déterminez la meilleure alternative de l'autre partie (BATNA)
- Déterminez votre BATNA
- Il est indispensable de comprendre les risques de ne pas négocier, et les raisons de continuer à négocier
- Il n'est pas recommandé d'entrer dans une négociation sans connaître votre BATNA
- Votre BATNA est basé sur vos intérêts, ne pas sur votre position de marchandage?

## Préparation de la négociation

### Délégation

- Qui va diriger les discussions ?
- Qui prendra les notes pour rédiger le compte rendu ?
- Rôle de(s) l'interprète(s)
- Quels sont les besoins en spécialistes ?

### Préparation du terrain

- Arriver tôt, en bonne forme et correctement habillé
- Préparer les sièges, la sécurité, le parking, les moyens de communication
- Envisager des rafraîchissements
- Préparer les cartes, le plan de table, etc.
- S'il ne s'agit pas de son propre terrain, en faire une reconnaissance
- Anticiper sur les questions avant l'arrivée.

### Préparation intellectuelle de la négociation

- Quel est le problème ?
- Le problème a-t-il déjà été traité auparavant ?
- Pourquoi apparaît-il maintenant ?
- Quel est son historique ?
- Lire les rapports existant concernant ce problème
- Obtenir le maximum d'informations/renseignement à propos de la situation actuelle
- Quelles sont les personnes impliquées ?
- Quels sont les options, les limites, le temps disponible, le mandat?

## Typologie de négociations

A la surface d'une négociation on observe : **Les positions** sont les solutions et les demandes présentées par les parties en réponse au conflit. Dans un conflit entre syndicats et employeurs, la position des syndicats pourrait être par exemple une augmentation de salaire de 10%. Au dessous de la surface d'une négociation il y a : **Les intérêts** sont les besoins, les problèmes, les inquiétudes ou les valeurs qui motivent les parties à prendre des positions. Dans le cas des syndicats, leurs intérêts pourraient n'être que partiellement satisfaits par l'argent.

### On identifie 3 types d'intérêts :

- Les intérêts substantiels qui ont trait à des besoins matériels tels que l'argent, les terres, le temps
- Les intérêts psychologiques qui se rapportent aux besoins tels que le respect, la confiance, un traitement équitable.
- Les intérêts procéduraux qui se réfèrent à la façon dont les conflits sont résolus, quelles personnes doivent être consultées et comment les décisions sont prises.



Ces 3 types d'intérêts sont interdépendants. Les intervenants peuvent facilement tenter de ne se préoccuper que des intérêts substantiels. Négliger les intérêts psychologiques et procéduraux peut cependant facilement faire échouer l'accord négocié.

### **Négociation par position**

Lors des négociations des positions, les parties font des propositions et des contre-propositions qui peuvent selon elles constituer une solution aux conflits. Le succès de telles négociations dépend de la capacité des négociateurs à tromper l'autre sur leur position de force ou de faiblesse afin d'obtenir un résultat en leur faveur.

De telles négociations débutent par la présentation des propositions initiales des parties qui vont chercher à maximiser les bénéfices. Chaque partie tente d'attirer l'autre dans son champ de négociation en faisant des contre-propositions et des concessions.

Ces échanges d'offres débouchent souvent sur une solution acceptable aux 2 parties mais peut aussi mener à l'impasse, si leurs positions sont trop éloignées. Ce type de processus mène en général à un compromis où la victoire et la défaite des parties sont proportionnelles à leur capacité de négocier et à la force de leur position.

### **Quand les parties recourent-elles à la négociation de position ?**

- Lorsque l'enjeu est important.
- Lorsque les parties négocient le partage des ressources limitées, telles que l'argent ou le temps.
- Lorsqu'il y a peu ou pas de confiance entre les parties.
- Lorsqu'une des parties pense qu'elle va bénéficier des pertes de l'autre.
- Lorsque le besoin de maintenir de bonnes relations est moins important que ce qui peut être gagné en substance.
- Lorsque les parties ont suffisamment de pouvoir pour nuire à l'autre en cas d'impasse.

### **Négociations par intérêt**

Les négociations par intérêts permettent aux parties de ne pas seulement atteindre leurs objectifs mais aussi de maintenir de bonnes relations.

Ce type de processus consiste à discuter des problèmes rencontrés par les parties et d'exprimer leurs besoins respectifs.

Au lieu d'entrer en compétition afin d'avoir le dessus, les parties collaborent dans leur recherche d'une solution créative pouvant maximiser la satisfaction de leurs intérêts.

Ce processus coopératif détourne les parties de leurs positions en les obligeant à se baser sur leurs intérêts et sur des critères objectifs lors de leur prise de décision.

### **Quand les parties doivent-elles recourir à la négociation d'intérêts ?**

- Lorsque les parties ont des intérêts interdépendants
- Lorsqu'il est possible de créer des solutions intégrées pouvant satisfaire toutes les parties (Gain/Gain)
- Lorsqu'il est important de maintenir de bonnes relations.
- Lorsque les parties sont obligées de modifier leur comportement hostile et de se montrer plus coopérants.
- Lorsque les parties ne peuvent pas faire des compromis sur certains principes.

## Traiter avec des négociateurs difficiles

Même si une négociation peut être compliquée par le fait que l'autre partie n'a pas d'intérêt de maintenir ou d'établir une bonne relation avec vous, il y a une petite chance de succès, surtout si on définit la négociation en tant que processus. Ceci implique de se rencontrer plusieurs fois pour continuer à négocier.

Quelques conseils pour une gestion d'une négociation avec des négociateurs difficiles :

- Suivez la ligne que vous vous êtes fixée, ne réagissez pas point par point aux arguments de vos adversaires.
- Ne répondez pas à leur provocation.
- Ignorez toutes menaces, ne les prenez pas pour vous.
- Parlez toujours calmement et doucement.
- Écoutez ce qu'ils disent et essayez d'identifier leurs besoins réels.
- Faites des pauses avec rafraîchissements pour détendre l'atmosphère.
- Ne faites pas de concession, même mineures, dans le seul but de les amadouer : restez fidèle à votre plan.



*Traiter avec des négociateurs difficiles*

### Stratégies et issues possibles d'une dispute

Dans une situation conflictuelle, les 2 parties font des concessions pour arriver aux compromis. Les 2 parties gagnent et cèdent quelque chose. Lors des négociations entre les Egyptiens et les Israéliens, le président américain Jimmy Carter avait demandé aux belligérants pourquoi ils se disputaient le Sinaï. Les

premiers avaient expliqué qu'en tant que nation multimillénaire, l'Égypte venait juste de recouvrer sa pleine souveraineté, au lendemain de la seconde guerre mondiale. Dans ce contexte nationaliste, le drapeau égyptien, symbole de la souveraineté, devait flotter sur tout le Sinaï. Pour les Israéliens, la préoccupation de base différait : menacé par ses voisins depuis sa création, Israël percevait le Sinaï comme une zone tampon empêchant tout contact direct du territoire israélien avec les forces armées égyptiennes. Cette région constituait par conséquent un gage de sécurité. Qu'avait-t-on décidé à Camp David ? De rendre aux Égyptiens tout le Sinaï afin que leur intérêt (la souveraineté égyptienne) soit respecté en le démilitarisant sous contrôle international, afin que l'intérêt israélien (la sécurité) soit aussi satisfait.

### Approches pour la gestion des conflits

Lorsqu'une dispute éclate, les parties en présence vont tenter de résoudre le problème par une approche fondée sur **la force**, leurs droits ou leurs intérêts. L'utilisation de la force permet de déterminer qui est le plus puissant pour qu'il décide ensuite de l'issue de la dispute. Une approche fondée sur **les droits** des parties s'appuie sur les lois, les normes et les valeurs d'une organisation ou d'une société. Dans une situation donnée, la décision sera prise en fonction de certains critères indépendants d'équité et de légitimité. Les procédures fondées sur **les intérêts** des parties cherchent quant à elles à réconcilier les besoins et les préoccupations des différentes parties.

### Coûts d'utilisation du pouvoir pour résoudre les conflits

En général, les procédures de résolutions les plus puissantes sont également les plus coûteuses. 4 sortes de coûts résultent d'une augmentation des moyens utilisés :

1. La relation est plus souvent affectée.
2. Les disputent ressurgissent plus souvent.
3. Les parties sont moins satisfaites de l'issue de la dispute.
4. Les interactions entre les parties nécessitent plus de moyens, de temps et d'énergie.

## Deuxième chapitre du module: Techniques de médiation

### Introduction

Dans la tradition burundaise, les conflits à la base étaient souvent gérés par les Bashingantahe, Ces derniers étaient les médiateurs. La sauvegarde des relations positives entre les parties en conflit était importante dans leur tâche de médiation. Néanmoins, ils n'assistaient pas les gens pour qu'ils aboutissent volontairement à un accord mutuel acceptable. Ils écoutaient les parties en conflit et leurs témoins pour s'enquérir de la situation réelle leur permettant de prononcer une délibération où il y avait un gagnant, « uratsinze », et un perdant, « urarushijwe / uratsinzwe ». Rarement le principe « gagnant – gagnant » était appliqué. C'est avec l'éclatement de la guerre civile de 1993 que les organisations de la société civile se sont investi dans la gestion des conflits avec l'application des techniques modernes de médiation. Ces techniques mettent un accent particulier sur l'approche gagnant-gagnant.

### L'approche gagnant – gagnant

- Les acteurs eux-mêmes élaborent les solutions
- Recadrement : revoir/redéfinir le problème et les règles du jeu
- Communication constructive : créer une dynamique positive
- (R) établissement des relations : créer la confiance
- Créativité pour la recherche de la meilleure solution dans un esprit coopératif
- Esprit préventif : éviter à faire escalader un conflit, intervenir le plus tôt possible
- Prévention de la crise : éviter l'escalade
- Processus de recherche d'un consensus sur la base du respect des besoins des parties en conflit et de l'identification des intérêts communs.
- Chaque partie doit être satisfaite avec la solution.

## Etapes de la médiation et questions qui aident au processus de médiation

### 1ERE ETAPE : PREPARATION DE LA MEDIATION - ENTREE

Créer un cadre propice à la médiation : l'accord sur les objectifs de la médiation, le processus, les rôles et les règles.

Le rôle du médiateur :

- Assurer un accueil chaleureux et mettre les personnes à l'aise
- Expliquer:
  - L'idée de la médiation
  - Les processus et les étapes de la médiation
  - Le rôle de la médiatrice/du médiateur
  - L'aspect confidentiel
- S'assurer que chacun comprend et est d'accord avec certaines règles :
  - Écoutons-nous attentivement.
  - Ne nous interrompons pas.
  - Témoignons-nous du respect.
  - Ne nous adressons pas de reproches.
  - Ni d'offenses ou d'injures ni de gestes provocateurs.

Questions :

- Que voulez-vous atteindre ?
- La médiation constitue-t-elle la bonne méthode par rapport à vos attentes ?
- Êtes-vous d'accord avec une telle procédure :... ?
- Avez-vous à ajouter aux règles ?

### 2EME ETAPE : PRISE DE CONSCIENCE DU CONFLIT : LE CONFLIT LATENT DEVIENT VISIBLE/OUVERT

Les acteurs du conflit exposent leurs points de vue et s'écoutent mutuellement.

Les 2 parties se disent ce qui se passe.

Le rôle du médiateur :

- Écouter avec empathie, encourager à parler.
- Paraphraser, résumer – y compris les émotions.
- Noter les différents aspects.

Questions :

- Comment cela a-t-il commencé ?
- Que s'est-il passé avant ?
- Y a-t-il autre chose à dire ?

### 3EME ETAPE : ECLAIRCISSEMENTS DU CONFLIT

Mise au point - éclaircissement (analyse) du conflit (besoins, intérêts, craintes) – définition commune du problème.

Le rôle du médiateur :

- Aider à trouver/chercher les motifs
- S'enquérir sur les sentiments éprouvés
- Demander les souhaits

Questions :

- Comment vous êtes-vous sentis ?
- Comment vous sentez-vous actuellement ?
- Que souhaiteriez-vous de l'autre ?

**4EME ETAPE : SOLUTION DU PROBLEME**

Identification et accord sur les solutions possibles.

Le rôle du médiateur :

- Collecte des options : Remue-méninges/brainstorming.
- Faciliter l'évaluation des options : Discussion et valorisation des solutions.
- Trouver un consensus.
- Aider à la prise de décisions.

Questions :

- Comment cela va-t-il continuer ?
- Que souhaiteriez-vous ?
- Que pourriez-vous offrir ? » (en contrepartie)
- Quelle solution pourriez-vous imaginer ?
- Quelles seraient vos conditions ?
- De quel règlement avez-vous besoin ?

**5EME ETAPE : ACCORD, CONTRAT**

Formulation des thèmes de l'accord et consensus sur l'accord.

Le rôle du médiateur :

- Faire une sorte de contrat pour les 2 parties.
- Trouver un accord qui convienne aux 2 parties.
- Formuler cet accord.

Questions :

- L'accord comprend-il tous les aspects importants de la solution trouvée ?
- Toutes les parties sont-elles satisfaites avec les formulations de l'accord ?

**6EME ETAPE : SUIVI**

Suivi après un certain temps.

Questions :

- Les engagements ont-ils été respectés ?
- La solution a-t-elle fonctionné ?
- Faut-il changer quelque chose ?

**Plus de techniques de questionnement pouvant servir lors d'une médiation.... !****Questions ouvertes**

C'est une technique souvent utilisée pour recueillir des informations ou des précisions sur un point.

En principe, les questions utilisées par les médiateurs sont des questions ouvertes nécessitant une réponse plus étendue qu'un « oui » ou qu'un « non ».

Les questions ouvertes encouragent les personnes à partager leurs points de vue.

Elles responsabilisent les personnes dans l'entretien et leur permettent d'explorer par elles-mêmes les attitudes, les sentiments, les valeurs et les comportements sans être influencées par l'univers de référence du médiateur/de la médiatrice. Les questions ouvertes commencent avec Comment ? Quand ? Où ?

Quel ? Quoi ?

### Questions sur le changement

Elles sont posées pour laisser la responsabilité du processus de résolution du conflit dans le camp des parties conflictuelles.

- Qui veut un changement ?
- Avec qui ?
- Qu'est-ce qui doit changer exactement ?
- Pourquoi et pour quelles raisons doit-il y avoir un/des changement/s ?
- Quel est le but à atteindre ?
- Par quel moyen doit-il être atteint ?
- Quand les changements doivent-ils avoir lieu ?
- Où-quand-comment ?
- De quoi as-tu besoin maintenant ?

**Comment** - manières dont les choses sont faites

**Que/quoi** - questions sur le(s) thème(s)

**Où** - questions sur le lieu

**Quand** - questions sur la période de temps/les délais

**Pourquoi** - questions sur les raisons (questions problématiques, difficiles !)

**Pour quel but** - questions sur le but et l'objectif

**Avec/par quoi** - questions sur les moyens

**Par quoi** - questions sur les origines et les raisons

**Vers quoi** - questions sur les intentions, les projets

### Formes interrogatives possibles lors d'une médiation

- Que veux-tu atteindre avec ça ?
- De quoi cela dépend-il pour toi ?
- Que provoques-tu avec ça ? Est-ce cela que tu veux ?
- Que souhaites-tu dans une telle situation ? Qu'est-ce qui serait idéal ?
- Que devrait-il arriver/changer ?
- Quelle est ta motivation ? Pourquoi veux-tu cela ?
- Quelles sont tes intentions, ton objectif ? Que souhaites-tu déclencher chez l'autre ?
- Dans quel sens voudrais-tu influencer la situation ? Et pourquoi ?
- Quelles possibilités as-tu dans cette situation ?
- À quoi sert ton acte/ta proposition ?
- À quoi devrait servir ton action ? Cela est-il correct/équitable/juste ?
- D'après toi, comment les choses doivent-elles continuer ?
- De quoi as-tu besoin ?
- Es-tu d'accord avec la manière dont les choses sont réglées maintenant ?
- Comment cela devrait-il être ? Raconte-moi plus, cela m'intéresse !
- Qu'est-ce qui devrait changer pour que tu .... ?
- Comment pouvez-vous trouver une solution ?

### Questions pour parvenir à connaître les besoins

- Quelles étaient tes intentions avec ça ?
- Que voulais-tu atteindre ?



**JAMAIS : Pourquoi as-tu fait cela?**

(« Pourquoi » est une question qui entraîne des problèmes)

**Techniques de questionnement pour „ceux qui parlent beaucoup“**

Questions fermées - obligent une réponse par oui ou par non

- Voulais-tu parler avec lui?
- Pouvons-nous reparler de tout cela demain ensemble ?

**Question alternative**

- Veux-tu maintenant ou ... ?

**Questions pour mener au thème**

- Si nous reparlons de tout cela encore aujourd'hui ou demain? À 2 heures, à 3 heures?

**Gagnant-Gagnant**

- Que veux-tu ?

**Questions qui demandent des précisions**

- À quoi reconnais-tu que ....?
- D'où as-tu cette information, que ...?

**Comportement d'un bon médiateur / d'une bonne médiatrice**

Au Burundi, le choix et la préparation d'un Mushingantahe (futur médiateur) a exigé une analyse profonde et minutieuse d'un certain nombre de caractéristiques, dont, la sagesse, la tempérance, l'impartialité, la capacité d'écouter et de paraphraser. Le Mushingantahe a passé des années d'apprentissage sous son propre coach pour développer les caractéristiques exigées et les rendre plus vifs.

Le comportement d'un médiateur actuel agit une influence capitale sur la médiation, car le médiateur est appelé pour être le gestionnaire du processus de négociation, de la communication au sein des parties et entre les parties, de l'environnement physique, du timing, des informations échangées entre les parties et autres.

**Quelques caractéristiques d'un bon médiateur**

- Avoir l'impartialité
- Etre attentive
- Etre crédible
- Etre discret
- Savoir distribuer la parole
- Avoir l'esprit d'analyse
- Maîtriser le sujet
- Etre disponible
- Connaître le milieu
- Etre positif



### Comportement d'un bon médiateur ou d'une bonne médiatrice

- Avoir le sens de l'écoute
- Savoir gagner la confiance des 2 parties
- Avoir de la patience

Arriver au point où l'on remplit ces critères est souvent un long processus. Personne n'est né bon médiateur, mais on le devient si l'on travaille sur ses propres conflits, si l'on développe ses attitudes, ses émotions et ses pensées par rapport aux conflits.

Si l'on ne fait pas cette démarche, on risque d'être influencé dans l'interprétation des conflits par ses propres problèmes.

→ Avant de commencer la médiation, il est recommandé de se réserver un petit moment pour se concentrer, respirer consciemment et se souvenir des attitudes d'un bon médiateur. Penser à un bon médiateur qu'on considère (estime) comme modèle / qu'on aime bien.

## Comment gérer les sentiments dans une médiation

**Les conflits revêtent 2 aspects : les faits et les émotions – il faut gérer les 2 !**

Les problèmes arrivent : Soit il y a trop peu de sentiment. Soit il y a trop de sentiments.

### Comment gérer trop peu de sentiments

S'il y a trop peu de sentiments pendant la médiation, on risque de négliger leur analyse et d'avancer trop rapidement. Plus tard, quand on travaille sur les solutions, les sentiments peuvent surgir, et on est forcé à recommencer par le début.

C'est pourquoi c'est mieux d'insister sur les sentiments pendant l'analyse.

- Encourager la personne à manifester ses sentiments et donner l'explication pourquoi c'est important.
- Manifester soi-même ses sentiments.
- Poser des questions directement sur les sentiments :
  - Comment t'es-tu senti dans cette situation ?
  - Comment vas-tu dans cette situation ?
  - Si tu entends ce commentaire – que penses-tu /que sens-tu ?
  - A quel moment sens-tu un malentendu ?
- En faisant la paraphrase, tu exprimeras les sentiments possibles et demanderas : « Cela est-il comme ça ? »
- Provocation : P.ex. : « J'imagine que tu aimes Angeline – c'est la raison pour laquelle tu veux t'asseoir à côté d'elle ? »
- Décrire le langage du corps.
- Proposer un échange des rôles, s'il y a un côté qui montre plus de sentiments.
- Organiser des rencontres avec chaque parti séparément

### Comment gérer trop de sentiments

S'il y a trop de sentiments pendant la médiation, il est difficile de faire une analyse et de faire comprendre les parties en conflit la position de l'opposant.

Pour cela, il faut tenter à créer une situation qui n'est pas totalement froide, mais non encore trop chaude.

- Faire attention à ce que les sentiments ne favorisent pas encore l'escalade du conflit.
- Exprimer un message pacifique.
- Faire attention à ce que les 2 parties parlent au médiateur et que les parties en conflit ne soient pas face à face.
- Exprimer les sentiments ressentis, sauf de ceux reflétés par ales insultes.
- Transformer les insultes en messages pacifiques.
- Faire une pause.
- Faire des rencontres séparées.
- Terminer en se mettant d'accord sur une autre date pour continuer.

## Spécificités de pays de médiation

C'est un complément qui peut être apporté par les participants suivant les spécificités de leur pays.



*La médiation en Allemagne et dans les communautés au Burundi*

Allemagne	Burundi
Confidentialité importante. La médiation se fait à huis clos, et peu de personnes sont impliquées.	La présence de toute la famille ou de toute la communauté peut être indispensable pour la résolution du problème.
Médiateur : qualification importante.	Médiateur : personnalité importante.
La prépondérance de la méthodologie et de la neutralité est soulignée.	Pour les conflits communautaires, le médiateur doit être proche des parties en conflit et maîtriser le contexte.
Confusion médiateur – juge.	Confusion médiateur-Bashingantahe.
Les parties en conflit insistent sur le rationalisme et pensent qu'elles en savent mieux que le médiateur, surtout si ce dernier n'a pas assez de « preuves » de sa qualification.	Les médiateurs trouvent difficile de garder la confidentialité. Ils se vantent.

**Au Burundi, il y a différents systèmes de gestion de conflit. Les plus courants dans les communautés sont :**

<p><b>Conflits familiaux:</b></p> <p>Un chef de famille dans les ménages Le parrain et la marraine Les Bashingantahe Les OBC Les structures au niveau des églises Le recours à la justice Les sages, les « justes »</p>	<p><b>Conflits fonciers :</b></p> <p>Les élus collinaires Les Bashingantahe Les tribunaux Les OBC</p>
<p><b>Conflits au travail :</b></p> <p>Tribunal de travail Recours aux médiateurs</p>	<p><b>Au niveau national :</b></p> <p>L'Ombudsman Les individus auxquels ont fait confiance</p>

**Deux institutions de résolution de conflit bien connues au Burundi:**

**Médiateur Ombudsman**

Avenue du 18 septembre  
6865 BUJUMBURA  
Tél. : 257 22 27 66 75  
Email : ombudsman@ombudsman.bi

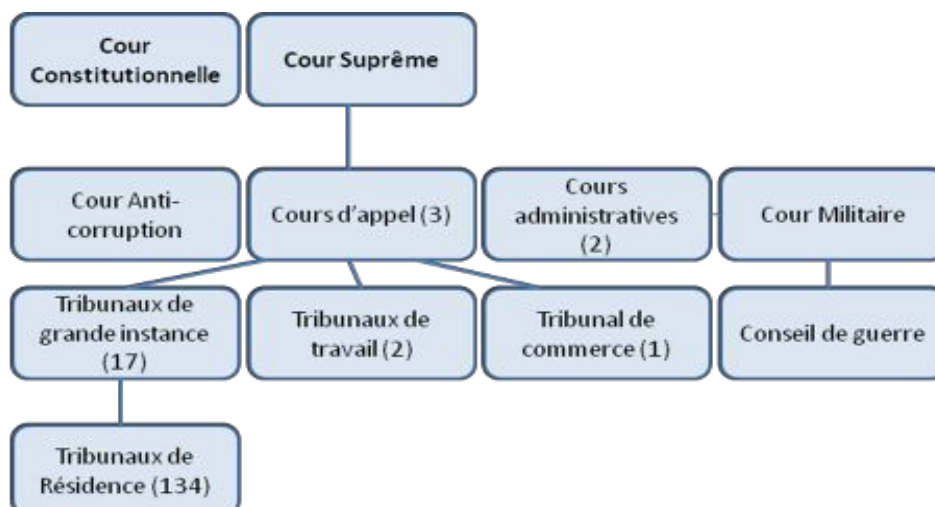
**Conseil des Bashingantahe**

Boulevard de l'Uprona no 07  
B.P. 1714 BUJUMBURA  
Tel. : 22 21 59 85

**La justice**

Le système de justice au Burundi souffre d'une multitude de problèmes, raison pour laquelle la médiation est une alternative pertinente, surtout pour les groupes vulnérables. A la page suivante, nous donnons quand-même un survol sur les cours et tribunaux principaux.





*Les cours et tribunaux au Burundi.*

### Troisième chapitre du module: Communication constructive

#### Définition de la « communication<sup>24</sup> »

La façon la plus facile de définir la communication, c'est que la communication est un processus dans lequel une personne envoie une information, et une autre personne la perçoit et l'interprète.

#### Pourquoi ce chapitre dans un manuel de formation sur la « gestion des conflits » ?

La communication peut servir comme outil de prévention de conflit. Si on sait écouter aux autres et s'exprimer d'une façon constructive, on est déjà bien équipé pour gérer une multitude des situations et des personnalités. Une anticipation des problèmes de communication permet d'agir à temps.

La communication peut être une des raisons pour un conflit. Si on sait analyser la communication, on peut plus facilement comprendre la racine d'un conflit et prendre des mesures. Des fois, une solution peut être simple, mais efficace s'il s'agit par exemple d'un conflit au niveau de la procédure.

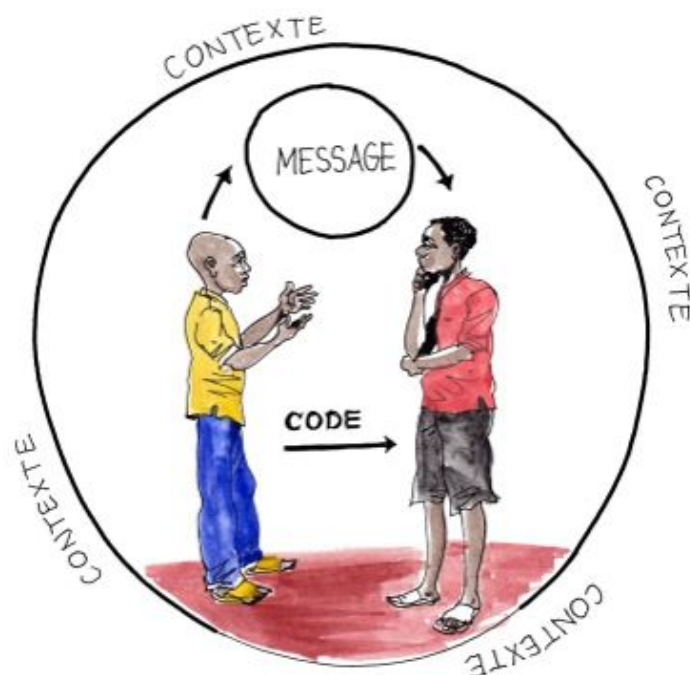
#### Théories de communication

Les théories de communication analysent en détail les différentes étapes dans la communication, donc :

- Le contenu et la codification de l'information (les théories sémiotiques, linguistiques)
- La perception (les théories neuropsychologiques...)
- L'interaction entre l'émetteur, le récepteur, l'information et le contexte (la cybernétique)
- Tout ce qui est lié avec l'interprétation de l'information comme les attentes, l'identité des communicateurs, la relation entre les communicateurs (les théories socio psychologiques)
- L'environnement et son influence sur la communication (les théories socio psychologiques, socioculturels)

<sup>24</sup> Littlejohn et Foss (2008) , Watzlawick, Bavelas et Jackson (1967)





Le modèle de communication le plus connu de Shannon & Weaver<sup>25</sup>

Une théorie centrale sur la communication est celle de Paul Watzlawick, appelée « théorie d'interaction ». Cette théorie comprend les composantes suivantes :

- Il n'est pas possible de ne pas communiquer. Tout ce qu'on fait et tout ce qu'on ne fait pas, peut être interprété comme un signal dans la communication. Même si on essaye d'échapper à la communication, on communique justement ce désir d'y échapper.
- Chaque communication comprend un aspect de contenu et un aspect de relation interpersonnelle. La relation influence le contenu. La communication inclut encore d'autres informations ; par exemple, en communiquant, on donne une image de soi-même.
- La relation entre les communicateurs dépend de leur façon d'interpréter la communication : comme les communicateurs ont des différentes façons de structurer et d'interpréter des informations, ils se perçoivent dans leur communication en tant que personnes qui « réagissent » l'une à l'autre. P.ex. une femme est dépressive, et son mari se culpabilise. On peut se demander : « Est-ce qu'il se culpabilise parce qu'elle est dépressive ou est-ce qu'elle est dépressive parce qu'il se culpabilise ? »
- La communication est verbale et non-verbale et se passe sur différents niveaux. La communication non-verbale constitue 80% de notre communication.

Un message peut être interprété par rapport à la relation entre les communicateurs, en tant qu'information sur le communicateur, comme demande, ou en tant que constat d'un fait. Les habitudes ou les préférences dans la communication sont influencées par les différentes cultures, règles et conventions, mais aussi par le sexe, l'âge, la catégorie sociale etc. Dans certaines cultures on se focalise plus sur l'aspect des relations entre les communicateurs, par contre, dans d'autres, on se focalise sur les faits.

On communique aussi avec soi-même. Plusieurs recherches scientifiques ont montré, qu'il y a un constant courant de conscience en chaque personne. La communication avec soi-même et la communication avec les autres s'influencent mutuellement. Si quelqu'un est habitué à une communication interpersonnelle qui est caractérisée par le respect, il va probablement aussi communiquer avec soi-même avec respect. Son respect pour soi-même a une influence sur sa communication avec les autres etc.

<sup>25</sup> Weaver et Shannon (1963)

## Erreurs dans la communication : les illusions de perception



*Une femme ou un musicien?*



*Lequel a raison ?*

## Techniques d'une communication constructive

### 1ère technique de communication : Différencier entre observation et jugement

Une technique très simple mais effective pour améliorer sa communication est la différenciation entre l'observation et le jugement. Dans l'interprétation d'une information on juge rapidement et presque automatiquement, dans la mesure où le cerveau analyse des signaux venant de notre environnement avec une célérité routinière. Mais l'avantage de ralentir cette analyse est qu'on peut éviter des erreurs dans la sélection et la structuration des informations. C'est une technique qui est la base des sciences empiriques. Dès qu'on fait une expérience, on se force d'abord d'observer, et c'est seulement après avoir noté les observations d'une façon systématique qu'on liste les différentes options d'interprétation.

### 2ème technique de communication : Ecoute active

#### Les éléments de l'écoute active :

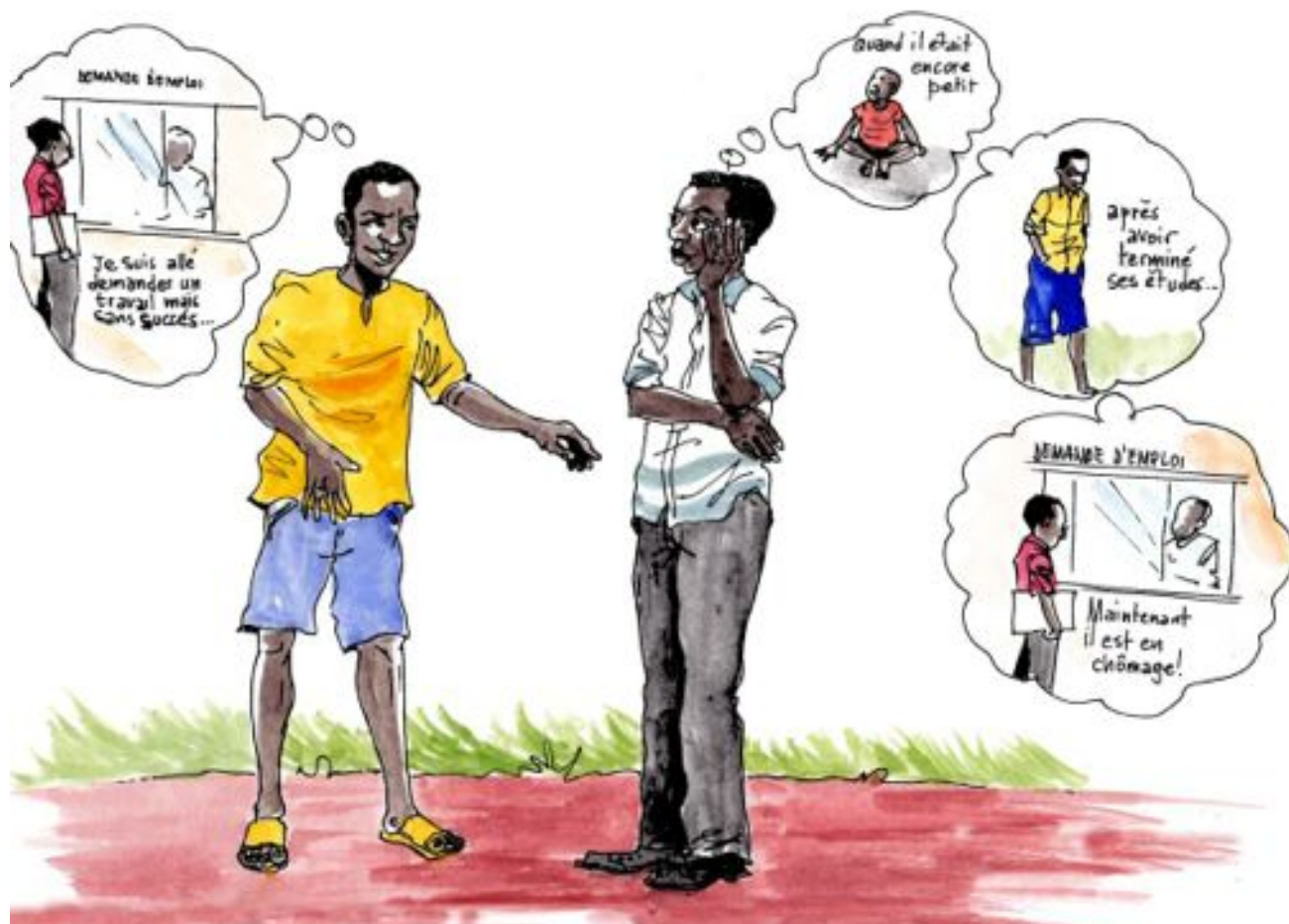
- Préparer l'endroit de la rencontre de manière que les personnes puissent s'asseoir en se regardant et qu'elles ne soient pas dérangées par des bruits ou d'autres interruptions.
- L'auditeur se prépare – il peut analyser son propre état de motivation, de santé etc. et se souvenir des éléments d'écoute active.
- Les interlocuteurs sont assis face à face.
- Communication non-verbale : se pencher vers le locuteur, faire un signe de tête, rester dans la même position (pas de mouvements abrupts), être relaxé mais attentif, manifester une attitude d'empathie.
- Emettre des sons témoignant l'écoute : humm, oui, d'accord, ah bon...
- Questions de clarification et d'encouragement : Qui, quand, où, comment, combien, pourquoi... ?
- Paraphrase par l'auditeur.
- Vérification avec le locuteur si la paraphrase était correct, où s'il y a encore à ajouter ou à corriger.
- Répétition des corrections par l'auditeur.
- Conclusion : p.ex. proposition d'une solution, d'une convention ou d'un rendez vous pour continuer. Il est important de bien clarifier qui est responsable pour faire quoi.
- On peut terminer en remerciant le locuteur d'avoir raconté son histoire.

### 3ème technique de communication : Ecoute profonde (« deep listening »<sup>26</sup>)

L'écoute profonde est une extension de l'écoute active. La conception a été développée par Thich Nhat Hanh, un moine bouddhiste, professeur et nommé au prix Nobel de la paix. L'écoute profonde comprend les éléments suivants :

- Dans des situations de communication, surtout dans un moment de conflit : une concentration sur la respiration et un temps d'arrêt par rapport à la réaction.
- Report de l'interprétation de la situation et de la réponse à un moment plus tard.
- Méditation, c.-à-d., écoute attentive des messages à l'intérieur de nous-mêmes (les signaux du corps, les émotions, nos perceptions, nos constructions mentales) en respirant consciemment, afin d'arriver à une interprétation de la situation qui se focalise sur ses propres besoins et sur ceux de l'autre.
- Programmation d'une séance d'échange avec l'autre personne pendant laquelle l'un raconte sa perception de la situation doucement et en faisant attention aux mots qu'il utilise, pendant que l'autre écoute les mots mais aussi ce qui est derrière : les émotions, les besoins et l'histoire de la personne. On reconnaît comment la situation actuelle fait partie de l'histoire de la vie de l'autre et quelle signification cette situation a dans l'ensemble des expériences de l'autre.

<sup>26</sup> Nhat Hanh (2007), pp.75-86.



*Ecoute profonde*

#### **4ème technique de communication : Donner et recevoir un feedback constructivement**

##### **Pourquoi donner un feedback ?**

Le feedback permet de corriger, d'adapter, d'ajouter et de transformer les actions verbales et non-verbales. Le feedback est la transmission d'une information sur une situation, et souvent, il vise à clarifier les besoins de chaque personne impliquée dans une interaction.

Un facilitateur peut apprendre que les participants de sa formation ont manqué de sommeil pendant toute une semaine et qu'ils ont besoin d'un programme qui prend cela en considération. Une épouse a besoin de savoir si le mari souhaite être accompagné le soir quand il va aller manger avec les amis. Un chef aimerait connaître l'influence d'une nouvelle stratégie sur le travail de ses employés.

Ces informations vont aider à adapter le programme de formation (plus de pauses, clôture tôt le soir...), à apprendre les habitudes, les préférences et les aversions du partenaire (besoin de temps seulement avec des amis ou besoin d'accompagnement et de partage des expériences avec la femme), et à changer ou bien garder la stratégie (besoin des employés de savoir plus sur l'objectif de la stratégie, des inquiétudes, des espoirs...).





### Feedback

#### Qu'est ce que c'est, le feedback ?

Le feedback est une description de comment une personne se sent dans l'interaction avec une autre personne ou avec un groupe. C'est une description détaillée d'une réaction.

Le feedback comprend la description des pensées, des émotions, des réactions physiques, des perceptions positives et négatives.

On peut présenter un feedback d'une manière individuelle ou le résumer par un représentant d'un groupe. On peut donner un feedback orale ou sous forme écrit, anonyme ou direct.

On peut donner un feedback d'une manière non officielle et courte (une petite question dans une conversation : « J'ai l'impression que vous êtes un peu fatigués. On prend une pause ? ») ou d'une manière officielle et longue (un questionnaire, une étude, une séance d'échange à la fin d'une réunion ou d'un atelier). La forme de feedback est choisie selon les besoins et le contexte.

**QUELQUES REGLES DE FEEDBACK<sup>27</sup>**

**On donne un feedback si cela est souhaité**, mais on ne donne jamais un feedback si ce n'est pas souhaité. Cela implique qu'on ne donne pas de feedback sans d'abord s'assurer qu'il est souhaité par la personne concernée.

**S'il y a à critiquer, on trouve d'abord quelque chose de positif à dire.** Pour faciliter l'acceptation d'un feedback, on commence en mentionnant quelque chose de positif, puis on parle de quelque chose de négative, et on termine en mentionnant encore un aspect positif

**Le feedback est descriptif, et non porteur d'un jugement.** On ne dit pas : « Tu étais injuste ! » (jugement). Mais en reconnaissant sa propre responsabilité et en décrivant ses émotions et pensées on pourrait dire : « Je me suis senti traité injustement, parce que j'avais l'impression que je ne pourrais pas influencer les idées. Et puis, les idées n'ont pas assez reflété ce que je trouve important. »

**Le feedback est donné de manière à ce qu'on parle de soi-même**, bien qu'on donne le feedback à une autre personne. On essaye d'éviter des phrases comme : « Tu as... tu es...à cause de toi... » et on préfère dire « Je me sens...j'ai l'impression... j'ai apprécié... je n'ai pas compris.... je me demande....j'ai observé... j'ai vu.... j'ai entendu...je suis étonné... quand tu as fait ceci, cela m'a aidé à.... »

**Le feedback est spécifique** : « Aujourd'hui, dans la séance de formation du matin, quand on a parlé de... j'ai me suis senti compris et c'était intéressant pour moi. » Ou bien : « Surtout l'exercice et son évaluation ont répondu à mes besoins. J'ai apprécié que la facilitatrice ait posé des questions d'évaluation d'une manière sensible et empathique. » On essaye d'éviter de généraliser : « La facilitatrice n'a jamais expliqué quelque chose. » ou bien : « Dans notre mariage, je m'ennuie toujours. »

**Le feedback est constructif.** L'idée est que chacun est subjectif, il n'y a pas « faut » ou « vrai », mais on ne peut pas connaître les besoins de tout le monde et on peut toujours apprendre. Pour cela, on partage son besoin et sa perception, pour encourager l'autre à continuer de la même manière ou bien pour adapter quelque chose. On peut ajouter une proposition, une idée comment on pourrait améliorer ou adapter ce qu'on a critiqué. Par contre, il faut analyser ses propres émotions pour ne pas entacher le feedback par une sorte de vengeance. Pour éviter cela, on peut toujours essayer de trouver des formulations positives. Au lieu de dire « Il manque.... » On pourrait dire : « On pourrait encore ajouter / compléter / adapter... »

**Il faut considérer la personnalité de la personne à laquelle l'on présente le feedback** puisque cela influence l'interprétation du message qu'on transmet : Il faut bien observer la personne à laquelle on présente le feedback en utilisant son empathie, en sachant que chacun peut recevoir le feedback différemment : telle personne n'a pas besoin de beaucoup de mots pour comprendre ; telle autre a besoin des descriptions détaillées pour mieux comprendre ;telle autre personne a besoin d'un langage simple, telle autre encore a besoin de savoir *exactement* ce qu'il devrait changer (action proposée).

**Il faut considérer le contexte du feedback** : P.ex. un feedback très détaillé pour un petit rapport dans une réunion peut être perçu comme une grave critique. Un feedback très court pour une personne qui a été facilitateur d'une formation de 3 semaines peut également être perçu comme une critique (« il n'y a pas beaucoup à dire = la formation a été ennuyante... »)

➔ Il y a des différences par rapport au genre dans la manière de donner et recevoir le feedback. Beaucoup d'hommes ont besoin de savoir exactement quelle action entreprendre, alors que beaucoup de femmes sont très indirectes par rapport à ce qu'il faut encore changer ; elles parlent surtout de leurs émotions en espérant que l'autre en va déduire l'action à mener.

<sup>27</sup> Nelissen (1978) [https://w3.tue.nl/fileadmin/stu/ID\\_s\\_ME/Feedback\\_rules.pdf](https://w3.tue.nl/fileadmin/stu/ID_s_ME/Feedback_rules.pdf)



### Quelques conseils pour une bonne communication

- Essaie de toujours baser tes arguments sur des informations vérifiées et marque clairement la source de ces dernières (des perceptions, des statistiques, des recherches menés par...)
- Explique la raison pour laquelle tu es arrivé à une certaine conclusion ou pensée.
- Donne la définition que tu utilises pour une certaine idée et trouve un consensus sur des définitions dans ton groupe de travail.
- Il faut toujours connaître et vérifier la source et le financement d'information.
- Essaie de ne pas juger, mais d'observer beaucoup plus. Cela pourrait devenir un entraînement journalier.
- La communication est enrichie par des différenciations, si tu continues toujours de t'éduquer d'avantage, de lire, d'écouter à la radio etc.
- Avant de parler, essaie de vraiment écouter et comprendre ce que l'autre a dit.
- Pour t'assurer que tu as correctement compris ton interlocuteur, répètes ce qu'il a dit, et pour des rencontres en groupe, écris des PV avec prudence.
- Il faut trouver le bon moment pour la communication. Si l'on peut déjà anticiper sur un problème, il est souvent bon de communiquer à temps et calmement.
- Avant de donner une nouvelle information, rappelle-toi et rappelle aux autres les informations déjà connues.
- Visualiser la communication autant que possible - même si on est assis sous un arbre, on peut dessiner ou écrire par terre !
- C'est bien d'inclure les personnes concernées ou bien toutes les personnes chargées du processus de communication.
- Sourire, être calme et gentil constituent une bonne habitude.
- Essaie d'être aussi honnête que possible. Il se peut que tu aies une information importante. Si tu es trop diplomatique, cette information ne peut pas être connue
- Parle directement avec des gens et non pas sur eux derrière leurs dos.
- En général, au sujet des choses personnelles, il convient d'être discret tandis que pour les choses publiques, il convient d'être transparent. Essaie de trouver une définition adéquate pour « publique » par rapport à ton environnement. Une chose peut déjà être publique si plusieurs personnes sont concernées.
- Il faut connaître les besoins et préférences des autres dans la communication et il faut les respecter.
- C'est une bonne idée de se familiariser avec les technologies modernes de communication et de contribuer à diffuser les informations vérifiées.

## Quatrième chapitre du module : Gestion des rumeurs<sup>28</sup>

### Définition de la rumeur



*Rumeur d'une attaque*

INFORMATION	RUMEUR	LEGENDE
Faits sur un événement ou sur une personne : l'information est universelle, c'est dans le passé, le présent ou bien dans l'avenir, ici ou au niveau mondial.	Nouvelles sur une personne ou sur un événement actuel et à un lieu assez circonscrit.	Narration sur une personne ou sur un événement lié au passé
L'existence de l'information est indépendante de sa gestion.	Le phénomène de rumeur est le processus par lequel des nouvelles se répandent en passant par les canaux officieux.	Les légendes se transmettent de génération en génération, elles n'altèrent pas beaucoup de l'histoire.
Une information est neutre, elle n'a pas d'objectif, p.ex. une observation, un chiffre, un constat...	La rumeur est destinée à être triviale et cherche à convaincre.	La légende est destinée à éduquer, à conserver la mémoire et les valeurs, à honorer les héros etc.

La ligne de démarcation entre une information et une rumeur est subjective. Dès qu'une information est qualifiée de rumeur par le public, la probabilité qu'elle cesse de courir augmente. Et le « QUOI CROIRE ? » Dépend de « QUI PARLE ? »

<sup>28</sup> Adapté du manuel de Search for Common Ground, avec son autorisation gracieuse. Voir Niyondiko D. (2006)

### La rumeur et le « qu'en dira-t-on »

La définition du « qu'en dira-t-on » se distingue de la définition de la rumeur dans le degré d'intensité et le niveau d'intimité – la rumeur a souvent plus de caractère public, et son message a une implication plus forte pour la société, alors que les gens qui bavardent, parlent sur les affaires personnelles de leurs contacts proches, et ces histoires n'ont pas la même pertinence pour la communauté.

### Exemples de rumeurs au Burundi

Au Burundi, les périodes des tensions ont été des moments qui rendent les personnes vulnérables par rapport aux rumeurs.

Au Burundi, pendant la lutte pour l'indépendance :

- Le 8 février 1960 au marché central de Bujumbura on parlait des enfants morts suite aux injections faites au nombril dans les écoles. On précisait que le responsable était un agent colonial.
- La violence contre les Blancs à Muyinga (faisant référence aux événements du Congo).
- Le vaccin causant la stérilité.

De 1993 à nos jours :

- La chasse aux sorciers.
- Beaucoup de rumeurs de coup d'Etat.
- Les traîtres dans tel ou tel autre groupe.
- Les rumeurs multipliées d'attaque.
- La fin du monde en 2000.

### Quelques définitions

La rumeur est une déclaration destinée à être crue, se rapportant à l'actualité et répandue sans vérification officielle.

**Robert Knapp, 1944<sup>29</sup>**

Un compte rendu ou une explication non vérifiée, circulant de personne à personne et portant sur un objet, un événement ou une question d'intérêt public.

**Peterson, W. et Gist, N., 1951<sup>30</sup>**

La rumeur est une information liée aux événements du jour, destinée à être crue, colportée par des personnes, d'habitude de bouche à oreille, sans qu'il existe de données concrètes permettant de prouver son exactitude.

**Gordon Allport et Joseph Postman, 1947<sup>31</sup>**

Dans leur étude de 1947, les 2 chercheurs Allport et Postman ont conclu que la rumeur, quand elle se déplace, devient plus courte et plus facilement compréhensible. Cette conclusion a été basée sur un test des messages distribués entre un grand nombre de gens : 70% des détails du message ont été perdus pendant les premières transmissions d'une personne à une autre.

Allport et Postman ont décrit 3 qualités d'une rumeur : 1. La réduction : Il y a une perte de détails. 2. L'accentuation : il ya une sélection de certains détails à transmettre. 3. L'assimilation : Des motivations inconscientes transforment le contenu de l'information (p.ex. on décrit un souhait au lieu d'une réalité).

<sup>29</sup> Knapp (1944), pp. 22-37.

<sup>30</sup> Peterson et Gist (1951), pp.159-167.

<sup>31</sup> Allport et Postman (1947), pp. 501-17.

Les rumeurs sont des nouvelles improvisées résultant d'un processus de discussions collectives. [...] La rumeur est comme l'émergence et la circulation dans le corps social d'une information, soit non encore confirmée publiquement par des sources officielles soit démenties par celles-ci.

**Tamotsu Shibutani, 1966<sup>32</sup>**

Shibutani a souligné le fait, qu'on ne peut pas toujours expliquer par la psychologie des individus une rumeur. La rumeur, selon lui, est un phénomène social, de foule. Il mentionne l'importance du besoin des groupes d'être informés, surtout dans les temps de crises, et il décrit les problèmes des gouvernements et des médias de satisfaire ce besoin et de contrôler la circulation des informations donc, de créer et de diffuser la version officielle d'une vérité.

Une version, qui, en fin de compte, devrait bénéficier à la population. Plus les gens deviennent excités et plus aigu s'avère le besoin d'être informés, plus facilement les rumeurs naissent.

Nous appellerons donc rumeur l'émergence et la circulation dans le corps social d'informations, soit non encore confirmées publiquement par les sources officielles, soit démenties par celles-ci.

**Jean-Noël Kapferer, 2010<sup>33</sup>**

Les rumeurs ont été décrites comme une communication publique, dans laquelle on a injecté des hypothèses privées sur comment le monde fonctionne - plus spécifiquement, des méthodes de création de sens pour nous aider à surmonter nos peurs et nos insécurités.

**Ralph L. Rosnow and Eric N. Foster 2008<sup>34</sup>**

## Thèmes des rumeurs

Pour bien distinguer les rumeurs des autres formes de communication et pour comprendre leur fonctionnement, on analyse leur contenu, donc, les thèmes. Ce sont souvent des thèmes d'intérêt public et qui ont une pertinence pour la population.

### Les rumeurs roses : les rumeurs de désir, d'espoir :

- Amélioration de l'économie, espoir de paix à chaque rencontre de négociation.
- Espoir d'une solution simple pour la situation au Burundi.
- Chance de rapidement faire multiplier son argent en concluant un contrat avec une certaine organisation.
- Distribution de vivres ou autre intervention humanitaire pour les déplacés.

### Les rumeurs noires :

- Attaque imminente.
- Epidémie (Ebola virus, Cholera...).
- Licenciement des travailleurs.
- Pénurie de certains produits de première nécessité.
- Assassinat du président, coup d'Etat.

<sup>32</sup> Shibutani (1966), p.ex. p. 57-58, p. 96

<sup>33</sup> Kapferer (2010), pp. 7-8.

<sup>34</sup> Rosnow & Foster (2008): "Rumours have been described as public communications that are infused with private hypotheses about how the world works, or more specifically, ways of making sense to help us cope with our anxieties and uncertainties." Traduction en par les auteurs.

**L'INFORMATION FACILE A COMPRENDRE**

**négative+ négative**

Le criminel a encore une fois fait une nouvelle victime.

**positive+positive**

La croix rouge a encore une fois porté au secours aux rescapés des récents massacres.

Pour ces 2 cas, les informations ont moins de chance d'être colportées. Soit c'est l'alerte ou le renforcement des perceptions ou des préjugés car il n'y a rien de surprenant.

**L'INFORMATION DIFFICILE A COMPRENDRE**

**positive+négative**

Le cardinal x est décédé non pas d'une crise cardiaque mais dans sa chambre avec une prostituée.

**négative+positive**

Le criminel vient au secours d'un accidenté de la route et lui sauve la vie.

Ces 2 informations ont une grande probabilité d'être colportées suite à la dissonance cognitive.

**Naissance des rumeurs**



*Comment une information devient une rumeur...*

En période de paix, il existe des canaux officiels de communication (télévision, radio, journaux, réunions administratives, certains sites web), permettant à la population de s'informer sur tout ce qui se passe. Mais il arrive que ces canaux soient défectueux et livrent des informations sélectionnées et ne répondant pas



aux besoins du public. Dans ce cas, d'autres informations sont montées par ce public agité d'en savoir plus mais qui se retrouve déçu. En période de crise, la demande de l'information est supérieure à son offre. C'est aussi un tactique militaire de cacher des informations du public. De plus, les canaux officiels de la communication sont débordés.

A ce moment, tous les faits sont interprétés selon la situation de tension. Quand on impose le silence sur le plus grand nombre de questions politiques, les gens se posent beaucoup de questions. Ils vont chercher les réponses par tous les moyens. Le danger de la crise exige des décisions, pour cela on a besoin des informations. Le besoin d'information des gens est donc compréhensible.

### 3 conditions favorables à la naissance de rumeurs

1. En période de changement politique, économique, sociale, de catastrophes ou de tensions diverses
2. Manque de confiance dans les canaux officiels de l'information.
3. Problèmes d'accès aux informations et la censure.

## Pourquoi croit-on en une rumeur ?

### 1. Les leaders d'opinion

Les rumeurs naissent souvent de personnes en qui les gens ont confiance, les leaders d'opinion qu'on regarde comme des personnes clairvoyantes. Chacun a dans son entourage un (des) individu(s) en qu'il fait confiance aux informations qu'ils (s) donnent. Ces personnes qui bénéficient de trop de crédibilité dans la société par leur statut ou par la place qu'elles occupent peuvent consciemment ou pas être des acteurs des rumeurs. A cela, il faut ajouter la radio, une source jouissant de trop de crédibilité.

**2. Défaillances dans l'interprétation des messages :** Les rumeurs naissent, s'il y a des informations ambiguës ou incomplètes. Dans la mesure où chaque fois le nouveau message reste ambigu, il mène à l'interprétation personnelle de l'auditeur. Chaque journaliste, politicien et citoyen face à la pauvreté de l'information, tente de reconstituer un puzzle complet, en essayant à créer les pièces manquantes. Alors, ceux qui reçoivent le message ajoutent ce qui manque, chacun selon ses perceptions, son intérêt, sa capacité de comprendre les choses.

### 3. Médias et médias sociaux

Même les personnes responsables de l'information semblent manipuler certaines informations ou bien elles acceptent à publier une nouvelle non-vérifiée. Les journalistes sont souvent manipulés et publient une fausse information sans le savoir. Les médias peuvent, à partir d'un fait insignifiant en soi, créer un événement politique, qu'ils amplifient, exploitent, dramatisent en spéculant sur la sensibilité de l'opinion. Mais aussi certaines informations diffusées à travers des médias sociaux comme facebook, twitter ou autres sites web peuvent inciter des rumeurs, parce que ces informations ne sont normalement pas vérifiées, en même temps qu'elles se répandent à une grande vitesse.

### 4. Révélations

Soit, involontaire, soit planifié, si un tel patron ou bien une telle autorité se laisse aller à une confidence à la fin d'une réception ou réunion, la bonne humeur aidant, nous faisons confiance à cette nouvelle. Nous payons attention, surtout si l'information peut avoir une implication sur la vie de la société. On doit considérer comme confidence le cas où une personne capte la conversation entre 2 autres à leur insu. Ces messages sont par la suite propagés. Mais la procédure peut être naturellement inversée si l'on veut lancer une rumeur. Lorsqu'un ministre ou une autorité veut apprécier ce que pourrait susciter telle ou telle autre décision, il laisse circuler une rumeur et décide alors selon les réactions.



## 5. Témoignages non-vérifiés

Les témoins répondent davantage en fonction du degré de probabilité des choses qu'en fonction de qu'ils ont observé. Un témoignage entièrement exact est exceptionnel. Les témoins donnent des renseignements faux avec la même assurance que pour des enseignements exacts, et ceci en étant de bonne foi. Ce que nous déclarons reflète parfois plus nos stéréotypes mentaux que ce que nous avons réellement vu.

## 6. Croyances occultes

Dans les situations conflit et post conflit, surtout si les crimes du passé n'étaient pas poursuivis, les gens cherchent tout ce qui peut aider à retrouver les repères dans la vie. Ces situations forment la base des rumeurs liées surtout aux mythes, aux mauvais esprits, aux démons. Ce genre de rumeurs persiste souvent, car la vérité reste improuvable. Au Burundi par exemple, souvent les cimetières, les vallées, les boîtes de nuits sont réputés comme des lieux de fréquentation de mauvais esprits par excellence. Les exemples sont multiples aussi bien en ville qu'à la campagne.

## Agents de propagation de la rumeur

1. **Les relais actifs** : qui sont les grands colporteurs de la rumeur. Ils peuvent avoir un intérêt caché ou pas.
2. **Les relais passifs** : la majorité des personnes. Ils contribuent à diffuser la rumeur, bien qu'ils déclarent ne pas être convaincus par la rumeur. Néanmoins, un léger doute a été installé dans leur esprit.
3. **Les résistants** : ils constituent les protagonistes de l'anti-rumeur.

### Les relais actifs :

- Les instigateurs
- Les interprètes
- Les leaders d'opinion
- Les apôtres
- Les récupérateurs (qui utilisent ces rumeurs pour d'autres intérêts)

### Les motifs pour la propagation d'une rumeur

On peut faire beaucoup de spéculations par rapport aux objectifs des agents de la rumeur, puisque la majorité des personnes impliquées dans la diffusion des informations appartiennent des relais passifs et ne sont souvent pas conscients de leur contribution à la diffusion d'une rumeur. En fait, les rumeurs en tant que « plus vieux médias du monde » constituent une source d'information légitime pour beaucoup de gens.

Si on veut quand même tenter à identifier quelques objectifs, on pourrait mentionner :

### Pour les relais passifs :

- Augmenter sa valeur sociale dans la communauté
- Aider à prévenir une crise, protection de la communauté
- Servir comme un correctif au niveau social. Par exemple en mettant la lumière sur certaines vérités restées dans l'ombre. En dévoilant ce que l'on ne soupçonne pas, quelques vérités restées cachées, les rumeurs rétablissent une transparence du pouvoir et alimentent les contre-pouvoirs.

### Pour les relais actifs :

- Concurrencer l'autre dans le commerce
- Créer une cassure entre gouvernants et gouvernés
- Sonder l'opinion publique afin de savoir quelle décision prendre
- Gagner beaucoup de sympathisants (à l'église comme en politique)

L'intoxication est souvent le but réel des initiateurs de la rumeur. Il s'agit de prêcher le faux pour connaître le vrai ou pour créer un climat psychologique favorable et ainsi faire pression sur les hommes au pouvoir ou bien sur la population pauvre.

## Prévention des Rumeurs



*Vérification les informations en utilisant différentes sources médiatiques et des contacts personnels*

### **Pourquoi est-il difficile de prévenir une rumeur ?**

- Dans les périodes de crise, la demande des informations est fortement augmentée.
- Souvent, même les experts trouvent difficile de différencier entre rumeur et information.
- Il n y a pas de vérité absolue, et la construction de la même dépend des forces au pouvoir – dans les pays touchés par des crises, le pouvoir a souvent changé, et par conséquent, les versions de vérité ont souvent été adaptés– il n y a donc plus de certitude par rapport à l'identification de ce qu'il est vrai.
- Les rumeurs faisant partie des conversations de la vie quotidienne ont une valeur émotionnelle.

**Quelques facteurs qui influencent l'extinction d'une rumeur :**

- Apparition d'une autre rumeur plus forte que la première
- Dramatisation auto-dissipante
- Intérêt fugace
- Fin d'une tension

**Obstacles au démenti :** La fuite des cibles : phénomène d'exposition sélective qui explique la fuite devant les messages à forte implication affective.

Dans toute campagne de démenti, il y a en réalité 2 actions à mener :

1. On porte l'information qu'il y a une certaine rumeur à la connaissance de ceux qui ne la connaissaient pas.
2. On tente d'influencer ceux qui la connaissaient déjà.

Le démenti par simple réfutation de la rumeur doit être puissant pour ne pas contaminer ceux qui découvrent la rumeur pour la première fois. Il faut donc agir très tôt pendant que la rumeur peut encore être circonscrite géographiquement.

**Les canaux d'information et de communication**

- Dans toute organisation, il y a plusieurs réseaux de communication : les réseaux formels, symbolisés par l'organigramme de l'entreprise et les documents de planification, des réseaux qui connectent l'entreprise avec autres institutions, autres réseaux informels
- La rumeur naît souvent d'une gestion non professionnelle des informations. Il se peut qu'il y a une sous-information, une surinformation une désinformation, une information trop tôt ou trop tard, des informations contradictoires, on communique trop ouvertement ou on cache trop - la stratégie consiste à savoir quand communiquer, quoi, comment, et avec qui.
- Les rumeurs fleurissent lorsque les gens ont le sentiment d'avoir perdu tout contrôle sur leur propre avenir.
- Si la source de la rumeur émane d'un discours ou de certaines actions menées par les autorités, il appartient à celles-ci de réagir, sinon leur silence ne fera que cautionner la rumeur.
- La gestion d'entreprise doit savoir coordonner les différents canaux d'information afin de communiquer des messages cohérents.

**Le démenti**

Le démenti doit être apporté le plus rapidement possible et par une personne crédible. Si le sujet de la rumeur ne présente pas un grand intérêt pour son public, elle peut disparaître d'elle-même. Elle est parfois balayée par des nouvelles fraîches qui sont déversées chaque jour dans le public. Mais nous avons vu plus haut que parfois le silence ne fait qu'amplifier la rumeur – ce qui est aussi une façon d'éviter à gérer un conflit. Faire éclater la vérité au grand jour est une bonne façon de dissiper la rumeur, mais il faut que cette vérité soit crue par le public. Cela parce que souvent les gens ne veulent pas entendre des informations remettant en cause leur façon de penser, quand elles concernent des sujets à forte valeur émotionnelle.

Le démenti souffre d'un certain nombre de handicaps quant à sa valeur sur le marché de l'offre et de la demande d'information.

- Ce n'est pas une nouvelle surprenante ou divertissante. Le démenti est une information froide. Il désamorce l'imaginaire pour plonger dans la banalité du réel. Le démenti supprime l'histoire dont on ne sait pas très bien si elle est totalement vraie, mais en tous cas fait son effet lorsqu'elle est racontée.
- Sans un émetteur crédible, le combat anti rumeur est voué à l'échec. Dans les pays pratiquant la censure de l'information, on voit fleurir les rumeurs; quel communiqué officiel peut-il espérer les atténuer.

- L'impact de la rumeur augmente avec sa répétition continue. On l'entend un jour ici, un autre jour là. Les versions évoluent, s'enrichissent, s'affirment, se précisent. Pour être actif, le démenti devrait aussi être répété. Il est donc pertinent de continuer à sensibiliser les gens. De plus, on peut acheter des espaces publicitaires.
- Les gens ne veulent pas prendre des risques d'entendre des informations remettant en cause leurs façons de penser, quand elles concernent des sujets à forte valeur émotionnelle. Ce phénomène d'exposition sélective explique la fuite devant les messages que l'on sait opposés à ce que l'on croit ; lorsqu'il s'agit de sujet à forte implication effective.
- Pour faire finir la rumeur, on la porte à la connaissance de ceux qui ne la connaissaient pas et on tente d'influencer ceux qui la connaissaient déjà. Ceci pose une question sur la force du démenti par simple réfutation de la rumeur : est-il puissant pour ne pas contaminer ceux qui découvrent la rumeur pour la première fois ? Une solution est de formuler le message du démenti avec prudence.
- En général, il est recommandé d'agir très tôt pendant que la rumeur peut encore être circonscrite sur le plan géographique.

## Partie pratique

Module	Durée	Matériel
Techniques de négociation	4 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop/téléphone portable avec musique douce (et, si possible, hauts parleurs, dépendant de la taille du groupe)</li> <li>Feuilles, enveloppes et un stylo pour chaque participant</li> <li>Copies avec les instructions pour chaque participant pour l'exercice « oranges »</li> <li>Copies de l'image « négociateurs difficiles »</li> </ul>
Techniques de médiation	5-6 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les copies de l'image « bon médiateur »</li> <li>Les copies de l'image « spécificités de pays »</li> <li>Les copies des adresses des institutions de résolution de conflit et d'arbitrage au Burundi</li> </ul>
Communication constructive	6-7 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laptop, rétroprojecteur, présentation power point</li> <li>Image sur le modèle canonique de communication</li> <li>Images sur les erreurs dans la perception : copies agrandies des images du manuel ou bien les montrer en power point</li> <li>Copies de l'image « feedback »</li> <li>Copies pour les sous-groupes avec les situations pour les jeux de rôle (feedback, 1<sup>er</sup> exercice)</li> <li>Copie de l'image « écoute profonde »</li> </ul>
Gestion des rumeurs	8 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Flip chart sur les différences entre « information, rumeur, légende »</li> <li>Copies de l'image « rumeur attaque »</li> <li>Flip chart sur les thèmes des rumeurs</li> <li>Copies de l'image « naissance des rumeurs »</li> <li>Copies des différentes rumeurs</li> <li>Copies de l'image « prévention des rumeurs »</li> </ul>

### Premier chapitre du module : Techniques de négociation (4 h)

- La facilitatrice ouvre la séance par une introduction au sujet et aux termes clés : résolution des conflits, gestion des conflits, transformation des conflits, négociation.
- Exercice : Lettre**  
La facilitatrice demande aux participants d'écrire une lettre en imaginant qu'elle sera envoyée au Président de la République. Dans la lettre, on va faire tenter de convaincre le lecteur de renforcer

des projets de paix qui travaillent soit pour une gestion, soit pour une résolution ou pour une transformation des conflits. On donne des arguments sur pourquoi l'option choisie serait préférée et mérite un appui. La facilitatrice distribue des enveloppes aux participants et leur offre de leur envoyer cette lettre après une période de 3 mois. Sinon, les participants peuvent aussi garder la lettre chez eux, fermée, pour 3 mois. Elle encourage les participants d'ouvrir la lettre après 3 mois pour voir s'ils ont toujours la même opinion ou non et pour se souvenir du thème. Les participants vont écrire la lettre dans la salle pendant trente minutes. La facilitatrice, si les moyens sont disponibles, peut leur faire écouter de la musique douce pendant qu'ils écrivent leurs lettres, ainsi il les aide à se concentrer.

- Ensuite, elle présente les conditions pour faire une médiation ou une négociation.
- Elle présente l'approche « gagnant-gagnant » de négociation et donne des exemples.
- **Exercice : BATNA**

Pour la méthode BATNA, la facilitatrice forme 2 ou 4 sous-groupes, chaque groupe va plus tard négocier avec un autre. Elle donne le sujet de négociation : « Baisser l'âge des gens éligibles de voter dans les élections nationales jusqu'à 16 ans : oui ou non ? » Chaque groupe va défendre une des positions en suivant la méthode BATNA. Enfin, mise en commun et évaluation de l'exercice.

- La facilitatrice continue à présenter les approches de négociation. Après la présentation de la « négociation par position » il y a un exercice.
- **Exercice « les oranges »**

La facilitatrice forme des sous-groupes à 2 personnes. Chaque personne reçoit un papier avec la description de son rôle et de la situation (voir l'annexe pour les copies des descriptions).

Les participants dans les sous-groupes ont 20 minutes pour la négociation. La facilitatrice observe leur progrès. Puis, les participants se rassemblent, et ils partagent leurs expériences. La facilitatrice demande si l'exercice a été difficile ou non, pourquoi, quelle était la difficulté, quelle solution est-ce que les participants ont trouvé, quelles techniques de négociation est-ce qu'ils ont utilisé (c'est bien de noter ces techniques sur un flip chart) et qu'est-ce qu'ils ont finalement appris de cette exercice.

**Note pour la facilitatrice :** Il est souhaité que les participants comprennent qu'il y a une solution simple : le partage des oranges. Comme une personne a seulement besoin de la peau, et l'autre du jus, ils peuvent partager les oranges. Si les participants n'arrivent quand même pas à cette solution, la facilitatrice devrait l'introduire pendant l'évaluation pour permettre l'apprentissage.

- La facilitatrice continue la présentation. Ce serait une bonne idée si elle trouve des articles dans des journaux ou d'autres exemples d'actualité pour des négociations, sur lesquels elle peut se référer.

A la fin, elle demande aux participants de préparer encore une fois une négociation, en utilisant toutes les méthodes et tous les outils qu'ils ont appris.

- **Exercice : Pour ou contre l'usage de la force dans la résolution des conflits internationaux**

La facilitatrice propose 2 groupes. Chaque groupe va défendre une thèse : L'utilisation de la force



dans la résolution des conflits internationaux est nécessaire ou non. Les groupes se préparent à essayer de convaincre l'autre groupe de sa position en utilisant les différentes techniques de négociation apprises. Ils ont 30 minutes pour la préparation. Puis, la facilitatrice va modérer la session. Finalement, on fait l'évaluation de l'exercice.

- **Echange sur les négociateurs difficiles**

A la fin de ce module, la facilitatrice distribue les copies de l'image « traiter avec des négociateurs difficiles » et demande aux participants de faire un brainstorming sur la question, comment on peut négocier avec des personnes ou institutions qui préfèrent utiliser la force pour la résolution d'un problème.

- La facilitatrice termine en parlant sur les stratégies de négociation et les issues possibles d'une dispute et les coûts résultant d'utilisation du pouvoir pour la résolution d'un conflit.

## Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation (5-6h)

- **Exercice : Qu'est-ce que la médiation ?**

La facilitatrice initie parmi les participants un brainstorming sur les caractéristiques de la médiation. Elle ne va que brièvement commenter les résultats et puis, elle va les afficher. Si, un moment plus tard, elle touche une de ces caractéristiques mentionnées, elle peut chaque fois se référer aux idées données par les participants.

- **Présentation de l'approche gagnant-gagnant et les étapes et questions dans la médiation**

La facilitatrice explique la situation au départ d'une médiation - les parties en conflit qui sont émotionnellement touchées, agitées etc. La facilitatrice montre les besoins des parties en conflit au début de la médiation. Elle explique qu'il faut créer d'un cadre dans lequel les participants se sentent à l'aise, sécurisés, écoutés, compris et dans lequel on n'est pas dérangé.

- **Dialogue interactif et jeux de rôle sur les techniques de questionnement**

La facilitatrice introduit, peu à peu, les différentes techniques de questionnement. Elle demande de temps en temps à 2 ou 3 volontaires parmi des participants de venir devant pour faire un petit jeu de rôle, démontrer et s'entraîner sur les techniques de questionnement. Elle peut inventer une situation typique d'une médiation ou demander aux participants de donner des idées sur des conflits possibles. Elle peut laisser les volontaires jouer les jeux de rôle, mais aussi demander aux participants de poser des questions aux parties en conflits. Ce sont de petits jeux de rôle qui durent 5-10 minutes. S'il y a des moments où les acteurs des jeux de rôle ne savent plus quelle question poser, les autres participants peuvent aider. Il s'agit d'illustrer les idées et de mobiliser les participants.

- **Exercice : Gérer une médiation**

On forme des sous-groupes et on donne un exemple de conflit à chaque sous-groupe (voir l'annexe pour les copies des exemples et des instructions). Les participants se divisent en sous-groupes, et chaque sous-groupe a la tâche de faire la médiation du conflit décrit sur sa copie. L'objectif de cet exercice n'est pas de s'entraîner jusqu'à la perfection, mais il s'agit surtout d'acquérir de l'expérience pour faire la médiation. La facilitatrice fait le tour parmi les groupes en regardant ce qu'ils sont en train de faire. Elle peut commenter et prendre notes des problèmes/questions éventuelles qui devraient être partagés avec les autres.

**Mise en commun.** D'abord, les joueurs des jeux de rôle partagent sur comment ils se sont sentis pendant la médiation. Ils parlent comme s'ils étaient toujours dans leurs rôles et ils indiquent si la médiation a changé quelque chose pour eux ou non. Puis, les observateurs partagent leurs observations, et la facilitatrice ajoute les questions, les conseils, ou bien elle mentionne des questions/problèmes qu'elle a remarqués pendant les travaux en groupes.

- **Exercice : Comportement d'un bon médiateur /d'une bonne médiatrice (principes)**

La facilitatrice introduit le sujet du bon médiateur. Elle donne l'illustration du bon médiateur aux participants et leur demande de donner leurs idées sur les qualités d'un bon médiateur. La facilitatrice encourage les participants à avancer aussi les arguments, pourquoi une qualité particulière est nécessaire. Elle complète les idées en utilisant la liste dans le manuel.

- **Présentation : Des sentiments dans les conflits**

A la suite de la présentation, la facilitatrice organise 2 jeux de rôle : une situation où il y a trop peu d'émotions et une autre où il y a trop d'émotions. Un participant fait la médiation et essaye de gérer les sentiments, les autres observent. Si un parmi les participants lève la main, on arrête le jeu pour un moment, et il peut poser une question, proposer une autre idée d'intervention au médiateur ou bien, il peut continuer la médiation à la place de l'autre.

- **Options pour les ajouts : les spécificités de pays, les institutions de résolution de conflit au Burundi d'un conflit communautaire :**

Pour le sujet des spécificités de pays, qui est un complément qu'on peut ajouter si les participants sont intéressés, il est suggéré de faire un dialogue interactif qui devrait inspirer les participants de réfléchir encore une fois sur leurs approches dans la médiation.

La facilitatrice présente les institutions de résolution de conflit au Burundi et échange avec des participants : Quelles expériences ont-ils faites avec ces institutions ? Arrive-t-il qu'il faut collaborer avec elles ou faut-il connaître leurs contacts pour être capable d'orienter les parties en conflits vers d'autres instances, si souhaité ? C'est un échange très pratique, ce qui va être utile pour les participants s'ils commencent à réellement faire la médiation.

- Puis, il y a l'option d'un exercice de résolution de conflit communautaire en utilisant une tradition de l'île Hawaii.

- **Exercice « Hooponopono »**

Dans la culture des gens vivant sur l'île Hawaii, un crime commis par une personne est un crime commis par toute la communauté. C'est pourquoi le besoin s'impose à toute la communauté de se réunir, d'analyser le crime, la raison pour laquelle il a été commis et de trouver une solution. Après qu'on a réussi, tout le village fait une fête pendant une nuit.

Dans cet exercice, on va simuler une telle résolution de conflit. La facilitatrice distribue des rôles entre les participants. Une personne est une femme de 40 ans. Elle est coupable d'avoir volé 1000 US-dollars de la caisse de la communauté qui est prévue pour des investissements au village et qui se trouve à la mairie. Chaque membre du village a payé quote-part, donc ils sont tous des victimes. Il y a une secrétaire à la mairie, un témoin. Il y a la sœur du bourreau, qui habite dans une ville à 100 km du village et qui vient seulement pour la cérémonie de gestion de conflit. Les autres participants sont des habitants du village. La facilitatrice est la facilitatrice.

La facilitatrice distribue les rôles parmi les gens, écrits sur des petites cartes, juste avant de commencer. Pour les trois descriptions des rôles, voir l'annexe.

Les acteurs qui reçoivent ces descriptions des rôles lisent les instructions en silence.

On est assis dans un cercle, la facilitatrice commence.

**1ère étape :** La facilitatrice annonce la raison de la réunion, donc, la gestion du conflit, et elle décrit le cas (les infos évoquées en haut). Puis, elle demande à chaque personne, l'une à la suite de l'autre de se présenter en mentionnant le nom et la relation avec la coupable. Elle donne d'abord un exemple d'une présentation : « Je suis une personne qui habite dans la même rue que le bourreau, et nous nous saluons toujours. Je suis au courant que le bourreau est une mère d'une fille mais nous ne sommes pas en contact, nous habitons seulement dans la même rue. ») La facilitatrice explique que chaque personne doit imaginer qu'elle est quelqu'un du village et qu'il faut parler comme si elle était cette personne, se mettre dans la position de la personne qu'on joue.

Chaque personne dit son nom et comment elle connaît le bourreau (en tant que voisine, en tant que collègue etc.).

**Deuxième étape :** La facilitatrice demande à chaque personne, toujours l'une après l'autre ce qu'elle a fait le dernier samedi après-midi vers 15 heures, c'est-à-dire le moment où le vol a été commis. Elle demande aussi à chacun de mentionner tout ce qu'elle a vu ce samedi après-midi, et qui pourrait être lié avec le vol. Chaque personne raconte ce qu'elle a fait.

**Dans un troisième temps,** suivant la même succession, la facilitatrice demande à chaque personne de dire ce qu'elle a déjà pu observer dans les semaines (et peut-être même les mois) avant le vol, qui pourrait aider à éclaircir le cas. Chaque personne rapporte les observations faites.

**Dans un quatrième temps,** la facilitatrice demande à chaque personne de dire ce qu'elle regrette d'avoir fait ou de ne pas avoir fait pendant ces dernières semaines – des choses qui sont liées avec le vol.

**En dernier lieu,** la facilitatrice demande à chaque personne de dire ce qu'elle va faire pour contribuer à la résolution du conflit.

**Evaluation :** La facilitatrice va ajouter que maintenant, le conflit a été analysé et résolu et si on était au Hawaii, qu'on voudrait maintenant commencer à célébrer. Puis, elle va demander aux participants de donner un feedback, d'abord, sur comment ils se sont sentis, et puis, sur ce qu'ils pensent de cette forme de gestion de conflit. Qu'est-ce qu'on apprend sur les conflits en général ? Quelle est la caractéristique de cette résolution de conflit ?

### Troisième chapitre du module : Communication constructive (6-7 h)

- **Introduction**

La facilitatrice fait une présentation sur les théories et la définition de la communication. Par après, elle demande les participants de commenter les définitions et les idées théoriques et de donner des exemples pour les différents éléments de la communication. Une alternative serait de distribuer les copies du modèle canonique de communication et faire travailler les participants sur ce modèle.

- **Exercice : Les erreurs dans la communication / illusions de perception**

La facilitatrice montre des exemples des images qui se trouvent dans ce manuel, et elle demande aux participants de décrire ce qu'ils voient (on peut interpréter l'image de 2 façons différentes : c'est l'image d'un musicien qui joue un instrument et en même temps c'est une femme. L'autre image donne déjà les 2 interprétations : on voit soit 3, soit 4 barres.) Elle s'assure que chacun a vu les 2 versions des images et suscite un échange sur la question de perception. C'est une bonne idée de se référer aux participants qui avaient des difficultés de voir les 2 versions de l'image du musicien / de la femme pour expliquer le fait que, dans la vie quotidienne, ça peut arriver à chacun de se tromper par rapport à ses perceptions.

- Pourquoi étiez-vous sûr de votre interprétation ?
- Était-ce facile ou difficile d'accepter la nouvelle interprétation ?
- Qu'apprend-on par rapport à nos perceptions dans la vie ?
- Quelles conséquences peut-on tirer ?

- Ensuite, la facilitatrice introduit 2 exemples des malentendus causés par des différences culturelles. Elle raconte 2 histoires et, par après, elle pose des questions.

- **Exemple des mariages entre des soldats américains et des Anglaises après la 2ème guerre mondiale**

La facilitatrice raconte cette histoire vraie: Après la 2ème guerre mondiale, dans les années 1950, beaucoup de mariages entre des soldats américains stationnés en Angleterre et des Anglaises ont été enregistrés. Ce qui était étonnant, c'était la rapidité avec laquelle ces mariages ont été conclus, en même temps que les 2 personnes concernées proclamaient que ce n'était pas du tout leur intention de se marier si rapidement. Cela a motivé des chercheurs à faire de ces mariages objet de leurs recherches. Des entretiens avec un grand nombre de ces couples se sont tenus, et on a pu observer que les réponses de la majorité des Américains et celles des Anglaises étaient très semblables. Ce qui a permis la conclusion que la situation a été liée à des comportements culturellement encodés. Les soldats américains ont décrit le premier rendez-vous avec les femmes Anglaises comme suit : « On avait rendez-vous, et c'était bien, et par après, je l'ai emmenée chez elle. Devant la porte, j'ai seulement demandé un petit baiser pour dire « bonne nuit », et à ma grande surprise, elle m'a déjà demandé d'entrer pour « prendre un petit café » ! J'ai hésité un peu, comme je trouvais que c'était assez rapide, je voulais rentrer chez moi, mais comme elle était vraiment mignonne, je ne voulais pas rejeter son offre. » Les Anglaises, priées de raconter comment le premier rendez-vous s'est déroulé, ont dit : « On avait rendez-vous, et c'était bien, et par après, il m'a emmenée chez moi et, devant la porte, à ma grande surprise, il m'a déjà demandé de lui faire un baiser. J'ai hésité un peu, parce que je ne m'attendais pas à cela, et c'était un peu trop rapide, mais je l'ai trouvé très sympathique, c'est pourquoi je ne voulais pas le rejeter. Et je lui ai dit que j'étais d'accord et qu'il pouvait entrer. » Les chercheurs ont trouvé la raison de la rapidité des mariages dans un malentendu basé sur des différences culturelles. Leur recherche a montré qu'il y avait 2 différentes façons d'interpréter un « baiser » dans les 2 cultures.

Aux Etats-Unis, un baiser était une petite chose qu'on pourrait se faire après un rendez-vous, et

après, chacun pouvait rentrer chez soi. En Angleterre, par contre, un baiser n'est pas donné avant que les 2 soient déjà très proches et, en fait, c'est le début des intimités entre les partenaires. Comme chacun ne voulait pas rejeter l'autre, ils ont accepté d'accélérer le processus. Il faut observer, que, malgré les différences, il y avait aussi une ressemblance dans toutes les 2 cultures : le rejet de l'autre a été interprété de la même façon : qu'il pouvait décourager la personne. Cette combinaison des 2 comportements avec la sympathie que les 2 ont ressentie l'un pour l'autre a conduit à la conclusion rapide de plusieurs mariages qui ont été rapidement convenu, sans que les 2 partenaires aient pu expliquer cette vitesse.

Evaluation de l'histoire : La formatrice demande aux participants d'échanger sur cette histoire, et s'ils ont déjà eu des malentendus basés par des différences culturelles ou bien d'autres différences avec des personnes. Qu'apprend-on sur l'influence de la culture sur nos attentes dans la communication ? Qu'apprend-on sur l'interprétation des informations dans un processus de communication ? Et quelle leçon peut-on tirer de ces expériences ?

- **Deuxième exemple : Projet de recherche, équipe européenne– latino-américaine**

Il y a encore une autre vraie histoire qui est plus récente et qui montre, comment aujourd'hui, dans l'âge de la globalisation, l'anticipation et la considération des différences culturelles peuvent aussi mener aux malentendus : Dans les années 2000, une équipe des chercheurs européens est partie pour la Bolivie, en Amérique de Sud. C'était pour démarrer une collaboration pour un projet de recherche. Comme les Européens étaient conscients des différences interculturelles, ils se sont bien préparés pour éviter des malentendus et pour permettre un bon déroulement du projet. Ils ont appris qu'en Amérique de Sud, les relations interpersonnelles étaient plus importantes qu'en Europe, et qu'au début d'un projet, il fallait d'abord avoir le temps pour établir des bonnes relations. Arrivés en Bolivie, ils ont été accueillis chaleureusement par leurs partenaires, des chercheurs boliviens, qui avaient préparé un atelier d'une semaine pour le démarrage du projet. Il y avait des présentations, des groupes de travail etc. Les Européens ne se sont pas beaucoup impliqués, ils se sont laissé beaucoup de temps pendant les pauses-café en posant des questions sur la vie en Bolivie, sur la culture, la nature, les intérêts personnels des chercheurs boliviens etc. A leur grande surprise, les Boliviens n'étaient pas du tout intéressés de parler sur ces sujets, mais ils ont insisté de se focaliser sur le travail. Après 3 jours, l'ambiance était mauvaise, et les chercheurs ont interrompu le programme pour se parler sur leurs attentes de cet atelier et du projet en général. Les Boliviens ont dit qu'ils avaient tout essayé pour assurer un bon déroulement du projet. Ils ont dit qu'ils se s'étaient préparés pour cet atelier avec prudence et qu'ils ont même pris en considération les différences interculturelles. Donc, ils ont compris que les Européens préfèrent ne pas parler de manière de tourner, mais entrer immédiatement dans le sujet de travail. Les Européens ont pu dire qu'eux aussi voulaient que le projet se déroule bien, qu'eux aussi s'étaient préparés en prenant en considération les différences interculturelles et que c'est pour cela qu'ils ont répondu à la préférence des Boliviens d'établir d'abord des bonnes relations personnelles. La conclusion de cette rencontre était bonne : tous les 2 côtés étaient soulagés. Les chercheurs ont compris combien les 2 groupes ont fait des efforts, qu'ils partageaient vraiment le même objectif et étaient très motivés pour ce projet. Finalement, ils ont décidé de continuer avec l'atelier, ils ont pu apprécier le partenariat plus qu'avant, et le projet a bien réussi.

Interprétation de l'histoire : La formatrice peut demander aux participants de donner leurs commentaires. Quelle est la différence avec le malentendu entre les Américains et les Anglais dans les années 1950 ? Quel avantage a-t-on si l'on connaît les préférences et les valeurs des autres personnes autour de nous ? Qu'est-ce qu'il faut faire pour clarifier les malentendus dans la communication et comment peut-on les prévenir, même avec les personnes qu'on ne connaît pas beaucoup ?

**Première technique de communication : La différenciation entre observation et jugement****• Exercice 1 : Observation d'un paysage**

La formatrice choisit 2 participants et leur demande d'observer ce qu'ils voient dehors à travers la fenêtre et de le noter rapidement pendant 15 secondes. Par après, les 2 disent ce qu'ils ont vu, et les participants peuvent commenter. Normalement, les 2 n'ont pas vu tout, mais ils ont sélectionné certaines choses et en ont oublié d'autres. L'objectif est d'apprécier que 2 personnes voient les mêmes choses sous 2 angles différents. (L'exercice fonctionne mieux, s'il y a beaucoup à voir dehors !)

**• Exercice 2 : Observation d'une action**

La formatrice demande aux participants de s'asseoir dans un cercle. Elle s'assoit avec eux dans le cercle et elle passe un petit objet comme un stylo à la personne à sa droite en disant les mots : « Voici un stylo. ». La personne doit passer cet objet à la personne à sa droite et cette personne passe le stylo à la prochaine personne en disant les mêmes mots etc. jusqu'au point où le stylo rentre dans les mains de la formatrice. Mais il y a une petite règle à observer : il faut le faire « correctement », c.-à.-d. de la même façon que la formatrice. La formatrice est assise une jambe posée sur l'autre, et c'est en fait ce qu'elle observe chez les autres, mais elle n'en dit rien aux participants. Chaque fois que le stylo est passé à une personne, la formatrice va juger si elle a passé le stylo de la même façon qu'elle lui ou non. Seules les personnes qui sont aussi assises une jambe posée sur l'autre le font correctement. A la fin, elle va donner la solution. Si les participants ne peuvent pas deviner la solution eux-mêmes, la formatrice peut la leur expliquer. Par après, elle leur demande ce qu'ils ont appris sur la perception des informations. Une conclusion pertinente est qu'on sélectionne les informations et on peut être « aveugle » par rapport à certaines informations qu'on juge « non importantes ».

**• Exercice 3 : Observation des interactions plus complexes**

Un sous-groupe des participants de 3-5 personnes joue un jeu de rôle de 5 minutes pour les autres. Les autres participants sont des observateurs qui notent exactement chaque action et chaque mot. Mais ils ne sont pas à autorisés à juger, seulement à observer. La formatrice donne d'abord des exemples pour montrer la différence entre « jugement » et « observation ». Par exemple, une fille aide une femme dans le ménage. Elle travaille beaucoup, et elle gémit comme si elle était exténuée. Ce sont des observations. Si les participants notaient « la fille doit aider la mère dans la maison », ce n'est pas une observation, c'est déjà une interprétation, puisqu'on ne sait pas si elle « doit » vraiment aider, et si c'est sa mère. Peut-être, la fille est une employée dans une maison et elle est bien payée pour le travail. Une observation se limite seulement à constater ce qu'on voit et ce qu'on entend, et il faut trouver les mots adéquats pour cela. Après le jeu de rôle, la formatrice et les participants vont noter ensemble chaque mot et chaque action en cherchant des mots appropriés qui décrivent seulement sans juger. Par la suite, ils essaient de trouver plusieurs interprétations du jeu de rôle. Finalement ils demandent aux acteurs de commenter les interprétations. A la fin, évaluation de l'exercice par les participants. Comment les attentes et habitudes de notre société influencent-elles notre perception et notre jugement d'une situation ? Est-il facile de trouver les mots qui décrivent simplement sans juger ?

**• Deuxième technique de communication : Exercice « écoute active »**

**1ère étape :** Les participants sont répartis en sous-groupes de 2 personnes. Ils sont assis dos à dos sur des chaises. Une personne raconte un problème de sa vie quotidienne à l'autre, et l'autre personne écoute. L'auditeur ne doit pas poser de questions, ne pas émettre de sons d'écoute (hummm, ah bon...) et ni se tourner vers le locuteur.



L'exercice prend 10 minutes. Puis, les participants se rassemblent, et chaque auditeur va essayer de résumer ce que l'autre a raconté. L'autre écoute seulement et dit à la fin combien l'autre a été correct.

L'évaluation : La facilitatrice demande aux participants :

- L'exercice a-t-il été facile ou difficile ?
- Cela a-t-il été facile de résumer ce que le locuteur a raconté ?
- L'auditeur a-t-il beaucoup résumé ou y avait-il des omissions dans son résumé ?
- Comment l'auditeur s'est-il senti ?
- S'est-il senti écouté et compris... ?
- Cela a-t-il été facile à raconter ? Quelles étaient les difficultés ?

- **2ème étape** : Les participants sont encore une fois répartis dans les mêmes sous-groupes de 2 personnes. Ils sont assis sur des chaises face à face. Une personne raconte un conflit qu'il avait avec une autre personne, l'autre écoute. L'auditeur émet des sons d'écoute (humm, ah, bon, d'accord, okay, je vois...) prouvant dans sa communication non-verbale qu'il écoute vraiment (se pencher vers le parleur, faire un signe de tête, une mimique...) et de pose des questions pour mieux comprendre la situation (où, qui, quand, pourquoi, comment, combien, de quelle manière... ?)

L'exercice prend 10 minutes. Puis, les participants se rassemblent, et chaque auditeur va essayer de résumer ce que l'autre a raconté. L'autre écoute seulement. A la fin, il peut dire combien l'autre a résumé correctement.

L'évaluation. La facilitatrice demande aux participants :

- L'exercice a-t-il été cette fois-ci facile ou difficile ?
- Cela a-t-il été facile de résumer ce que le locuteur a raconté ? L'auditeur a pu tout capter ou y avait-il des omissions dans son résumé ?
- Comment l'auditeur s'est-il senti ?
- S'est-il senti écouté, compris... ?
- Cela a-t-il été facile à raconter ? ?
- Quelle était la différence par rapport au premier exercice ?
- Quelle conclusion pouvons-nous tirer ?

- La facilitatrice fait un résumé des éléments de l'écoute active comme les participants l'ont expérimenté.
- **Troisième technique de communication - exercice : l'écoute profonde**

La facilitatrice distribue les copies de l'image « écoute profonde » aux participants et leur explique la définition de l'écoute profonde. Puis, elle demande aux participants de former des sous-groupes et d'échanger sur l'image pendant 15 minutes. La deuxième étape est un exercice. La facilitatrice explique aux participants que c'est un exercice que chacun va faire individuellement. Elle dit : «Chaque participant cherchera un lieu dans la nature, et il s'y assoira.

Il faut respirer consciemment, et écouter attentivement chaque son perceptible en ce moment, pour une période d'au moins 15 minutes : le vent, les oiseaux, les insectes. Il ne faut ni parler ni communiquer avec les autres Il faut même s'asseoir quelque part un peu loin des autres. Puis, on fait la mise en commun.

Des questions pour l'évaluation de l'exercice :

- Comment était le fait d'utiliser la méthode ?
- Quelles observations les participants ont-ils faites ?

La facilitatrice encourage les participants à répéter souvent l'exercice même chez eux, à consacrer un peu de temps chaque jour pour écouter attentivement, ne fût-ce que quelques secondes. L'exercice a réussi, quand l'écoute de chaque son et de chaque voix est devenue une habitude, et ce n'est plus nécessaire de réserver un moment spécial pour cela.

- **Quatrième technique de communication : Le feedback**

La facilitatrice fait une présentation sur le feedback, et puis, elle montre l'image de la situation de feedback de ce manuel. Elle suscite un échange entre les participants sur cette image.

- Comment le feedback de l'élève peut-il être utile pour l'enseignant ?
- Ayant donné le feedback, comment l'élève peut-il en profiter ?

**Note pour la facilitatrice** : Il est important de souligner le fait que le feedback pourrait également être une critique. Il ne s'agit pas de faire des compliments à l'enseignant, mais d'arriver à une compréhension commune de la situation. Il est donc recommandé de rappeler aux participants la définition de feedback, si ces derniers l'oublient.

Ensuite, on peut s'entraîner sur les techniques.

### **Exercice de feedback**

La facilitatrice a préparé des cartes avec des situations différentes de la vie quotidienne des participants. Les participants forment des sous-groupes à 3-4 personnes. Chaque sous-groupe a une carte avec une situation (pour les situations et instructions, voir l'annexe).

Après chaque jeu de rôle, les autres groupes donnent un feedback au groupe qui a joué (en considérant les règles de feedback). A la fin, la facilitatrice peut donner un feedback à tous les groupes en se focalisant sur la valorisation des performances.

- La facilitatrice termine la séance avec un exercice.
- **Exercice : Partage des bonnes pratiques et conseils sur la communication**

Partagez entre vous vos conseils, vos expériences et vos leçons apprises sur la communication : Qu'est-ce qu'a bien fonctionné ? As-tu vécu des situations, où tu as pu résoudre un problème de communication ? (Un malentendu, une rumeur, une mésentente, un manque de facilitation...) As-tu pu dans ta vie aider les membres d'un groupe de mieux s'entendre, et si oui, comment ?

La facilitatrice va noter les conseils des groupes sur un flip chart et les compléter avec les conseils de la liste dans ce manuel.

- Si un groupe de participants connaît des difficultés de trouver des exemples, il peut aussi faire la copie de la liste de conseils qui se trouve dans le chapitre et faire parler les participants sur ces conseils.

## Quatrième chapitre du module : Gestion des rumeurs<sup>35</sup> (8 h)

- Discussion interactive : qu'est-ce qu'une rumeur ? La formatrice suscite un brainstorming avec les participants sur la notion de rumeur. Quelles sont ses composantes ? Elle leur demande de donner des exemples de rumeur. Elle peut utiliser l'illustration « rumeur attaque » pour inspirer les participants.
- On compare « l'information », « la rumeur », « la légende » et le « qu'en dira-t-on. »
- La formatrice tire des éléments essentiels par rapport aux définitions données par les participants et les complète avec les définitions données en expliquant quelques résultats des recherches sur la rumeur.
- Elle demande aux participants kirundiphones de différencier les 2 concepts souvent confondus : « Igihuha » et « urukururu ». Le premier signifiant des idées non fondées ou pur mensonge, tandis que le second parle des informations non officielles et non encore vérifiées.
- **Exercice : Exemples des rumeurs**

La formatrice invite les participants à discuter sur celles auxquelles l'on peut donner une crédibilité ou non.

### Exemples :

- Un ami médecin vient de m'annoncer que le président est gravement malade. Il paraît qu'il souffre de temps en temps d'une crise cardiaque
- Je viens de l'aéroport de Bujumbura, il y a un flux important de femmes et d'enfants qui partent. Cela m'a beaucoup inquiété. J'ai demandé à un colonel, un frère à moi qui travaille dans le service de l'immigration, il m'a parlé d'un coup d'Etat qui se fomenterait au niveau de l'Etat major de l'armée.
- D'après les sources recueillies auprès des habitants de Bujumbura rural, une attaque du FNL sur la capitale est imminente.
- Je viens d'apprendre de la secrétaire qu'avec l'introduction de la nouvelle technologie dans l'entreprise, le personnel sera réduit très considérablement. Sa visite à l'étranger s'inscrit dans cette optique
- Le ministre a déclaré ce matin à la radio que le parti x continue à recruter les jeunes combattants par force

Après discussion, le rôle de la formatrice est de mettre en garde les participants en leur montrant que la ligne de démarcation entre l'information vraie et la rumeur n'est pas toujours évidente. Ces rumeurs ne sont que de simple exemples, la formatrice est encouragée à trouver des rumeurs d'actualité / qui répondent aux besoins du groupe cible des participants

- **Jeu : Contamination**

La formatrice demande aux participants de jouer le jeu de la propagation et de répondre aux questions qui sont posées. Elle prend de petits morceaux de papiers dont le nombre correspond au nombre de participants, met le signe négatif (-) sur tous les morceaux de papiers sauf un où elle marque le signe positif (+). Elle distribue les petits papiers de manière à ce que les signes ne soient visibles avec l'ordre de ne pas les ouvrir. Les participants sont priés de circuler dans un cercle et de saluer à la main le maximum de gens pendant 5 minutes. Personne n'a le droit d'oublier les personnes qu'il a saluées. (Ce cercle est considéré comme un village où les habitants se saluent chaque fois qu'ils se rencontrent). La formatrice forme un cercle et demande aux participants d'ouvrir les petits papiers. La personne qui possède le papier marqué du signe (+) est malade et

<sup>35</sup> Adapté du manuel de Search for Common Ground avec son autorisation gracieuse.

doit se mettre au milieu du cercle. Toutes les personnes qui ont salué le malade ont été contaminées et doivent le rejoindre au milieu du cercle. De même, les personnes qui ont salué une personne contaminée ont été à leur tour contaminées et doivent regagner les autres malades au milieu du cercle. La facilitatrice demande si réellement les personnes qui ne sont pas dans le cercle n'ont jamais été en contact avec les malades.

Evaluation de cet exercice : Comment les participants se sont-ils sentis après la « découverte » de l'infection ? Y-a-t-il des différences par rapport à cette question entre les malades et les personnes qui ne sont pas dans le cercle ? Quelle leçon peut-on tirer pour « l'infection » des gens par les rumeurs ?

- **Exercice : Catégories de la rumeur**

La facilitatrice forme des petits sous-groupes. Chaque groupe essaie d'inventorier les rumeurs « à la une ». Ces rumeurs sont affichées ; cela parce qu'en développant différentes théories sur les rumeurs certaines d'entre-elles (parmi celles qui sont affichées) vont se retrouver. Echange sur les choses en commun identifiées : Mise en commun et voir si les éléments essentiels de la discussion ressortent. Sinon, la facilitatrice va compléter l'information.

Les participants devraient aboutir au résultat qu'il existe 2 sortes de rumeurs :

- **Les rumeurs roses** à caractère positif.  
Elles apportent au plan de l'imaginaire la solution aux problèmes en écartant toute difficulté.
- **Les rumeurs noires** quant à elles, révèlent les scandaleux, le danger.  
Elles ont une plus grande portée que les premières à cause de la valeur informative du noir.

**Complément de la facilitatrice**

L'introduction d'un élément négatif dans une proposition augmente nécessairement la valeur informative du message, donc sa probabilité de rediffusion. Les informations déséquilibrées (négatives-positives ou positives-négatives) évoluent nécessairement. Si elles tendent vers le positif-positif, elles perdent leur intérêt et cessent en tant que rumeur ; si elles deviennent une proposition négative-négative, leur utilité pour la collectivité accélère encore leur propagation. Ainsi, dans la majorité des cas, ne surviennent en tant que rumeur que les propositions négatives

- **Thèmes de la rumeur**

La facilitatrice présente 7 thèmes récurrents dans les rumeurs politiques (Jean-Noël Kapferer<sup>36</sup>)

- 1) Le pouvoir occulte caché derrière le pouvoir officiel
- 2) L'accord secret entre adversaires dans la politique
- 3) L'argent
- 4) Le sexe, liaison secrètes
- 5) La santé
- 6) Le double langage : les intentions à l'opposé de ce qu'on proclame en public
- 7) L'immigration

Les participants sont encouragés à amener des thèmes et à les identifier avec des exemples

- **Travail en groupe : Les thèmes des rumeurs**

Les participants font un brainstorming pour répertorier les grands thèmes de la rumeur et d'en donner des exemples. Ces exemples sont affichés sur le flip chart et puis sont regroupés dans les différents thèmes de la rumeur.

---

<sup>36</sup> Kapferer (1990<sup>2</sup>), pp. 251-55

- **Pourquoi croit-on en une rumeur ?**

La facilitatrice fait une présentation sur ce thème, elle distribue aux participants les images sur la naissance des rumeurs, et suscite un échange entre les participants sur la question de savoir comment une rumeur peut naître et continuer à s'épandre jusqu'au point où mêmes les medias contribuent à sa diffusion.

- **Exercice sur les agents de propagation de la rumeur :**

Les participants lisent la rumeur « Sorcellerie ». Puis, ils essayent de qualifier les différents acteurs de cette rumeur selon le niveau de responsabilité dans la propagation. Vous trouverez la copie de la rumeur dans l'annexe.

La facilitatrice complète le dialogue interactif par les idées tirées de la liste des acteurs des rumeurs.

- **Exercice 2 : Les objectifs des usagers de la rumeur**

Vous trouverez la copie de la rumeur dans l'annexe.

Les participants travaillent avec cet exemple de rumeur pour analyser les objectifs des usagers de la rumeur.

- **Exercice 3 : Analyse des situations des rumeurs**

- La facilitatrice demande aux participants de former 2 sous-groupes, de lire la rumeur et de répondre aux questions. Vous trouverez la copie de la rumeur et les questions / instructions dans l'annexe.

Mise en commun des résultats. Le rapporteur de chaque groupe présente la situation donnée et les réponses du groupe. La facilitatrice lance le débat à partir des résultats de chaque groupe. Elle essaie d'enrichir les résultats à base de ses connaissances.

- **Exercice : Les conditions favorables pour la disposition des rumeurs**

Introduction de la facilitatrice : Il y a des rumeurs qui finissent par disparaître d'elles – mêmes D'autres rumeurs disparaissent par démenti mais sans un émetteur crédible, le combat anti- rumeur est voué à l'échec. Pour être actif, le démenti devrait aussi être répété car l'une des forces de la rumeur est la répétition.

- Quand faut-il démentir ?
- Comment le démenti se fait-il?

- Les participants essaient de répondre à base des exemples concrets de leur expérience.

- **Exercice : Arrêter et prévenir des rumeurs**

Travail en groupe sur les méthodes préventives des rumeurs. D'abord un travail sur les questions suivantes : Quelles méthodes ont déjà abouti à une prévention ou bien un arrêt d'une rumeur ? Quels sont les conseils et quelles sont les bonnes pratiques à retenir ? Dans un deuxième temps, chaque sous-groupe se met à analyser encore une fois l'exemple « Sida » pour trouver des solutions pour Séraphine. Comment Séraphine peut-elle sortir de la situation ?

Mise en commun et échange sur la situation et le comportement à adopter par Séraphine.

**Ajouts par la facilitatrice :** Plusieurs scénarios sont proposés pour aider Séraphine à sortir de la situation. Supposons que Séraphine n'est pas malade, quelle est la meilleure proposition ? Motivez votre choix

- Séraphine décide d'apporter un démenti dans la réunion du village avec les papiers médicaux.
- Séraphine adopte la politique du silence.
- Séraphine décide de s'inscrire dans une association de donneurs de sang et essaie de sensibiliser les gens à adhérer.

Supposons que Séraphine est porteuse du VIH /SIDA, quelle est sa meilleure sortie de la situation ?

- Séraphine décide de déclarer publiquement sa maladie et affiche sa détermination à lutter contre sa propagation à travers son association.
- Séraphine décide de s'en prendre aux colporteurs.
- Séraphine adopte la politique du silence

● **Exercice : Attitudes à adopter face aux rumeurs**

Travail en groupe sur l'attitude à adopter face aux rumeurs. Vous trouverez la copie de la rumeur « attaque terroriste » dans l'annexe.

Mise en commun et ajouts de la facilitatrice

Les compléments de la facilitatrice :

- Etre sceptique au lieu de croire à n'importe quoi.
- Faire un effort d'analyse de toute information reçue.
- Faciliter l'accès aux sources de l'information, aux agents de l'information et de la communication sociale.
- Donner des informations complètes et précises qui ne laissent pas des questions aux auditeurs ou aux interlocuteurs.
- Chercher l'erreur, les possibilités manifestes et grossières qui se trouveraient dans la rumeur.
- Confronter plusieurs sources.
- S'interroger sur les effets que peut faire cette information sur les auditeurs.
- Chercher à savoir s'il n'y a pas une corrélation entre le contexte et la rumeur qui circule.
- Essayer de comprendre si la personne qui donne l'information est la mieux indiquée pour une telle information.
- Chercher à savoir s'il n'y a pas des intérêts cachés derrière cette information
- Après vérification de l'information, il faut vulgariser les résultats.
- Instaurer un système de transparence et de communication permanente.
- Supprimer la censure dans la presse
- .Utiliser la radio (spots, publicité, discours des autorités), les journaux ou d'autres voies crédibles pour ceux qui ont eu connaissance de la rumeur.
- Voir le rôle que chacun de nous joue dans la propagation de la rumeur et par conséquent chercher à jouer positivement pour éviter le pire.



## GESTION DES INFORMATIONS

### Partie théorique

#### Introduction : Pourquoi ce sujet, et quelle pertinence au Burundi ?

#### La transition du « peacebuilding » au « statebuilding »

##### Définition de « l'information »

Une information est une nouvelle, un renseignement, une documentation sur quelque chose ou sur quelqu'un, portés à la connaissance de quelqu'un.<sup>37</sup>

La conception du monde que tout individu présente est et reste toujours une construction de son esprit et on ne peut jamais prouver qu'elle ait une quelconque autre existence.

*Erwin Schrödinger, 1990*

La gestion des informations » est une expression qui décrit tous les dispositifs et processus (...) de la création et de l'usage de l'information d'un système quelconque.

*James Robertson, 2005*<sup>38</sup>

#### Qu'est-ce que la gestion des informations ?

Les processus de gestion des informations comprennent les éléments suivants :

- La gestion des documents
- La gestion des archives
- La gestion des documents digitalisés
- La gestion du contenu sur les sites web
- La gestion de collaboration et des transferts des informations
- La gestion des systèmes d'apprentissage
- La gestion du contenu de l'apprentissage

#### Quelques défis des systèmes d'information :

- Grand nombre des systèmes de gestion des informations disparates
- Peu d'intégration ou de coordination des systèmes d'information
- Nombre de systèmes vieillissants qui demandent une actualisation ou un remplacement
- Compétition directe entre les systèmes de gestion des informations
- Manque de leadership stratégique
- Acceptation limitée des systèmes d'information par ses usagers
- Mauvaise qualité des informations y inclus manque de cohérence, duplication, informations obsolètes
- Peu de soutien de la gestion des informations par les cadres
- Peu de ressources pour la gestion des systèmes d'information
- Manque des définitions et des valeurs communément reconnues
- Grand nombre de besoins divers et des thèmes à traiter
- Manque de clarté concernant les stratégies
- Difficulté à changer les pratiques et les processus des personnes concernées.

<sup>37</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Information.htm>

<sup>38</sup> Robertson, J. (2005), p. 1. Peu adapté par les auteurs .

**Conseils pour une meilleure gestion des informations :**

- Reconnaître et gérer la complexité
- Se focaliser sur l'acceptation par les personnes concernées
- Délivrer des bénéfices visibles
- Démontrer un leadership convaincant
- Gérer les risques
- Communiquer beaucoup - même plus que nécessaire
- Avoir comme objectif de donner le meilleur service aux personnes concernées.

**Rôle des informations dans la gouvernance**

La philosophie du constructivisme<sup>39</sup> a énoncé qu'il n'y a pas de réalité tant qu'on ne l'a pas construite. La réalité, c'est le résumé de nos constructions mentales. Ces constructions sont alimentées par nos expériences et par des informations sur le monde dans lequel nous vivons. Pour prendre des décisions responsables, il faut rechercher, sélectionner et interpréter consciemment les informations pour construire une image adéquate de la réalité, donc, qui reflète la réalité comme un miroir. Cela nous rend capables de prendre des décisions sages qui répondent à la réalité.

On a observé que, dans une société, les individus qui construisent leur image de la réalité d'une façon semblable se mettent souvent ensemble dans les groupes, et les différents groupements essayent de convaincre les autres de percevoir la réalité de la même façon que leurs membres. Il s'agit d'un processus de priorisation des intérêts de la société<sup>40</sup>.

Dans une société, la réalité, ce que tout le monde s'accorde à admettre comme « réalité », est en fait négocié d'une façon permanente entre les différents groupes. La réalité est comprise comme pluraliste, donc chacun est libre d'avoir sa propre version de la réalité et ses propres priorités et intérêts. Mais il y a la nécessité de collaborer, de se convenir sur un minimum d'une « réalité partagée » par tout le monde. Chacun est responsable de s'informer sur ce minimum de consensus et d'y contribuer en articulant son opinion, pour assurer le fonctionnement de la société.<sup>41</sup>

Plus on fonde les consensus sociétaux sur la priorisation des intérêts en passant par des informations vérifiées et partagées, plus les différents groupes se sentent représentés par le consensus, ce qui contribue à la paix sociale. Les informations servent comme des arguments pour les différentes perceptions de réalité. Elles soutiennent la prise des décisions et les processus de négociation.

Si la majorité des citoyens s'identifie avec les solutions trouvées ou bien au moins avec les processus qui les amènent à la solution, la cohérence d'une nation entière est renforcée. La nation ne peut être manipulée aussi facilement par d'autres forces. Comme les études d'OECD prédisent qu'en 2015, 50% des pauvres du monde vivront dans des pays fragiles<sup>42</sup>, les leaders des pays fragiles, dont le Burundi, se sont mis

<sup>39</sup> Berger et Luckmann (1966) p. 15, parlent de la nécessité d'analyser la construction sociale de la réalité, donc, le processus qui transforme des « connaissances » en une réalité commune, reconnue par la société.

<sup>40</sup> Oberreuter (1980) : Selon la théorie du pluralisme, les parties politiques et les associations ont la fonction d'assurer la représentation de la diversité de la société.

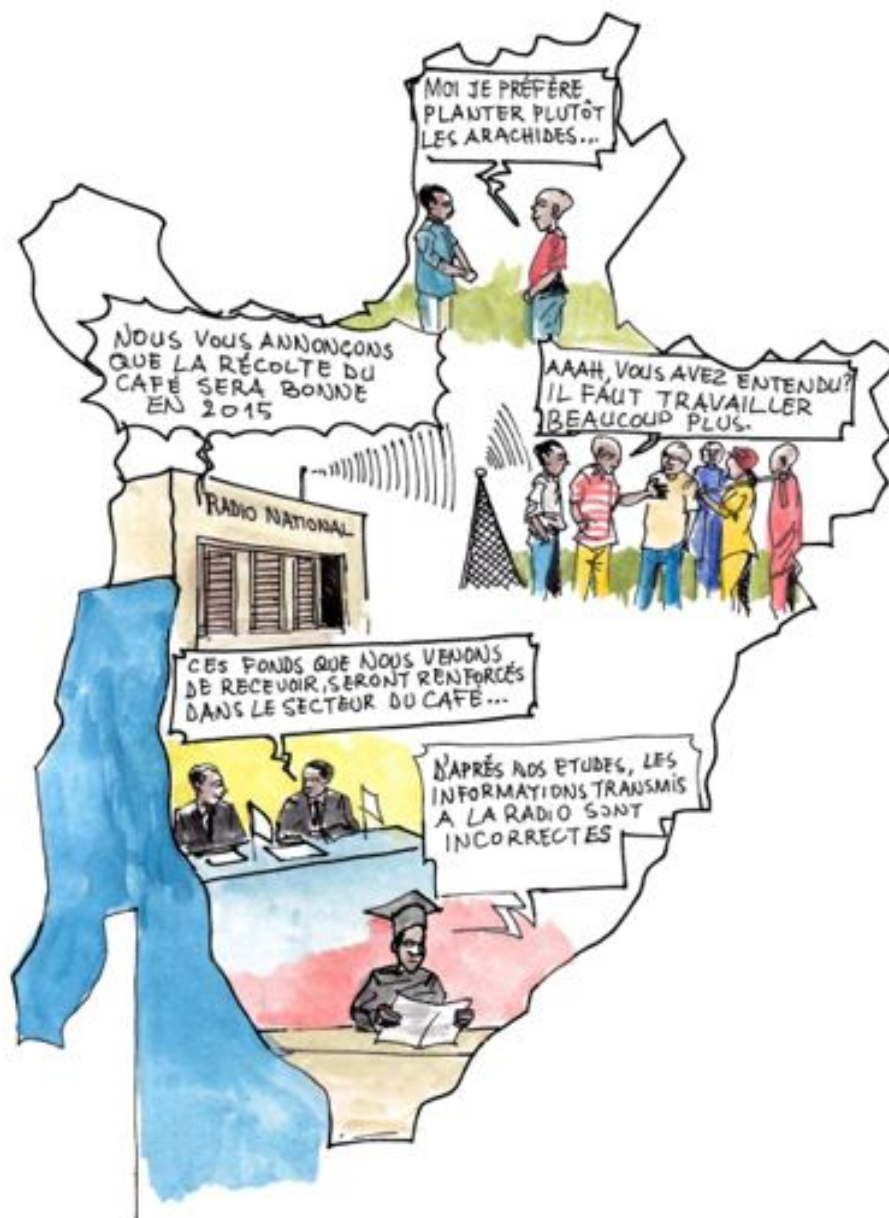
Constant (1837), p. 202: Une partie politique est une réunion d'hommes qui professent la même doctrine politique.

Hume (1742) différencie 2 types de factions : factions personnelles qui reproduisent leurs inimitiés personnelles, et factions réelles qui résultent d'un état de fait objectif. Les derniers se basent soit sur l'affection, sur les mêmes intérêts ou sur les mêmes principes.

<sup>41</sup> McInerney (2004) définit l'éducation civique comme une sensibilisation des citoyens par rapport aux attitudes, connaissances et aptitudes nécessaires pour une participation active dans la vie publique. Donc, la volonté et la capacité de s'impliquer dans les processus qui touchent leurs intérêts en tant que citoyens : connaître ses droits et obligations, pouvoir analyser le contexte politique, payer ses taxes, s'engager pour le bien public, discuter un sujet etc.

<sup>42</sup> OECD Development Assistance Committee (DAC) (2012)

ensemble volontairement pour travailler sur une bonne transition du processus de consolidation de la paix à la bonne gouvernance, donc du peacebuilding au statebuilding<sup>43</sup>. Ceci montre la signification de cette étape de consolidation de la paix.



Carte d'un pays avec une bonne circulation des informations

### Rôle des informations dans un conflit violent

Dans un conflit violent et dans la période post-conflit, il y a souvent un manque des informations crédibles sur comment percevoir la « réalité ». Il n'y a plus de consensus sociale sur cette réalité, donc, il n'y a plus de repères.

Les groupements dans la société ne se sentent plus représentés par les consensus, ils ont arrêté de négocier et ont commencé à forcer les autres à subir leur perception de la réalité.

<sup>43</sup> Ibid.

Plus la négation est active, plus l'objet de cette négation s'impose avec force à ceux qui le nient.  
*Paul Watzlawick, 1996*

Dans un conflit violent, il y a des situations de menaces extrêmes qui demandent des décisions et des actions pertinentes, en même temps qu'il n'y a plus d'information, de négociation ni de consensus sur des décisions prises.

Le problème du conflit, formulé en termes d'information, est qu'on prend des décisions qui ne s'appuient pas sur des informations complètes. La version de la réalité de chaque personne ou groupe est isolée des versions de la réalité des autres individus ou groupes<sup>44</sup>.

De plus, il y a une asymétrie par rapport à la diffusion des informations: mieux un groupe est organisé, mieux informés sont ces membres. Les groupes organisés sont souvent ceux qui ont le pouvoir, les autres sont souvent des groupes vulnérables. Un groupe qui n'est pas bien organisé, informé, éduqué ni impliqué dans les décisions peut facilement être manipulé.

Les informations dans un conflit ne sont en réalité souvent que de tentatives de remplir le vide créé par le manque d'informations, d'expliquer des situations ambiguës, d'anticiper le développement du conflit et du comportement de l'autre ou bien ce sont des manipulations qui justifient des violences. A cause d'un manque de contact avec l'opposant, on ne peut pas vérifier cette image de la réalité.

La motivation dans des situations tendues et dangereuses n'est pas non plus de créer une image adéquate, vérifiée de la réalité, mais c'est juste la nécessité d'être capable d'agir, pour être moins vulnérable, et donc en fin de compte, de survivre.

Des exemples des informations qui sont souvent associées avec des conflits violents :

- Des stéréotypes de l'opposant et de soi-même
- Des rumeurs
- Des malentendus
- Des mythes
- Des croyances occultes
- Des disproportions dans la présentation des faits : des exagérations, des ignorances
- La politisation des thèmes (manque d'informations qui sont purement « techniques »)
- La désintégration des informations comme symptôme de traumatisme

Si dans une situation post conflit les causes du conflit existent toujours, on observe :

- Une hésitation de diffuser des informations, ou bien trop de confiance dans les informations données – manque de vérification.
- Manque de conviction sur le bénéfice d'un partage des vraies informations.
- Manque de confiance en les autres. On perçoit les autres citoyens comme des concurrents, des menaces ou bien comme des opposants – on croit que, même si on communique avec eux, ça ne change rien.

---

<sup>44</sup> Ceci a été illustré pour l'exemple d'identité par Sen, (2007). Si les boucs émissaires pour les problèmes d'une société sont par exemple « les musulmans », on penche vers une identification d'une personne seulement en tant que musulman pour la combattre, en négligeant le fait que cette personne pourrait aussi avoir une identité en tant que « père, végétarien, amateur de football, juriste... » La reconnaissance des aspects divers de l'identité correspond à une image de la réalité plus complète, pendant que l'identité qui réduit la personne au « musulman » simplifie et déforme la réalité.



Carte d'un pays dans un conflit violent – les groupements et les gens isolés

- Manque de traitement professionnel des recherches scientifiques - comme elles pourraient aussi être manipulées et politisées, on ne voit aucun d'avantage de lire ce qui est écrit.
- Favorisation des solutions avec lesquelles on ne peut pas s'identifier, le conflit latent existe toujours :
  - On reporte la résolution des problèmes, on se retire pour observer
  - On impose une version de la vérité favorable à sa position en utilisant de la force.
- Le résultat : Difficulté à trouver de vrais consensus dans les affaires publiques, blocage de décisions qui sont largement acceptées par la population et les différents acteurs et en général, une qualité assez faible des décisions. Cela peut causer de nouveaux conflits – en fin de compte, les défis au niveau des informations contribuent à la continuation des problèmes qui ont motivé les violences au départ.



**Facteurs qui contribuent à la considération insuffisante des informations dans la prise de décisions au Burundi<sup>45</sup> :**

- Le manque de la documentation des actes de violences commises depuis l'indépendance, et l'absence de l'état de droit empêchent les processus sociétaux de formation de consensus. Il y a au niveau de la société une instabilité permanente par rapport à l'interprétation de la réalité en correspondance avec les changements des groupes au pouvoir.
- La densité élevée de la population dans un petit pays favorise la distribution des informations informelles.
- Le niveau d'éducation et d'alphabétisation de la population est insuffisant pour le traitement des informations sur les problèmes complexes de ce pays.
- L'intégration de la culture traditionnelle avec la culture moderne n'est pas encore très avancée – par exemple par rapport aux priorisations (harmonie versus confrontation, intérêts collectifs versus intérêts individuels), ou en ce qui concerne les moyens de communication (oral versus écrit).

Le but de ce module de formation est de permettre l'approfondissement de la gestion professionnelle des informations par des personnes et des organisations impliquées dans la prise des décisions sociétales. La considération des informations représentant la diversité de la société dans la prise de décision est, selon ce module, un début de la prévention des violences.

Ce module aborde donc le lien entre « peacebuilding » et « statebuilding ».

**Tâches d'un artisan de la paix par rapport à la gestion des informations:**

- Aider à créer des informations vérifiées et à les diffuser.
- Aider la population et les décideurs à prendre des décisions basées sur des informations crédibles, diverses et bien assorties de recherches.
- Aider à mieux organiser les communautés afin de les rendre capables de s'exprimer, de s'impliquer avec leurs informations bien fondées sur des recherches et vérifiées dans des échanges, dialogues et décisions qui ont une influence sur leurs vies.
- Aider à créer de vrais consensus entre la population, les différents groupes et associations, et les décideurs, sur les problèmes des affaires publiques. Un consensus devrait être basé sur des informations qui reconnaissent la complexité des problèmes et des perspectives et les besoins divers.
- Aider les autorités à gérer les affaires publiques d'une façon transparente, donc à écouter informer et expliquer encore beaucoup plus.
- Aider la population, surtout les jeunes, à s'éduquer et les motiver à se sentir responsables de leur communauté.
- Aider à prévenir des manipulations, des rumeurs et des violences en faisant le monitoring de la situation dans leurs communes.

Ce module de formation a pour but d'équiper les participants pour les activités des artisans de la paix :

- Collecter des données comme base pour la création des informations
- Documentation des idées, des expériences, des bonnes pratiques
- Faire un plaidoyer basé sur des informations vérifiées et en collaboration avec des réseaux des acteurs concernés par l'affaire.
- Lire et interpréter des rapports et des études ou bien le plan de développement communal.
- Faciliter des échanges dans la commune ou dans une association sur des affaires publiques pour créer un vrai consensus parmi les participants.
- Observer et prévenir les indicateurs des violences au niveau local.
- Utiliser les technologies modernes pour la prévention des violences.

<sup>45</sup> Voir « pluriel des vérités dans la JT au Burundi » : Pohn et Klimis (2013), p23, pp.49-58.



## Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

### Liste des informations qui sont pertinentes pour le travail des artisans de la paix :

- Les documents présentés à un médiateur (par exemple dans un conflit foncier, les documents d'achat, le titre foncier etc. – qui sont à vérifier)
- Les informations orales données par les parties en conflit ou par des témoins dans une médiation
- Les lois, les décrets, les textes d'application (par exemple le plan de développement communal, le code familial, le code foncier, les lois sur la Commission Vérité et Réconciliation qui forment le cadre légal dans lequel le médiateur agit)
- Les analyses des chercheurs (par exemple, les Consultations Nationales sur la Justice Transitionnelle au Burundi)
- Les émissions et actualités dans les médias (par exemple, les émissions sur le passé au Burundi, les débats télévisés, les films sur youtube sur quelques événements qui peuvent inciter les gens à la violence ou à la non-violence)
- La restitution et l'application des formations
- Les rapports et le suivi des projets (par exemple le rapport mensuel, la collecte de données/statistiques sur les conflits résolus par un comité de paix par an)
- Le plaidoyer (par exemple des témoignages, des photos, des documentations des acquis pour faire un plaidoyer pour des vulnérables)
- Le fundraising (par exemple des rapports, des statistiques, des photos et documents de plaidoyer d'une bonne initiative qu'on envoie à un bailleurs dans un pays éloigné, ce qui peut lui faciliter la compréhension de l'ampleur de cette initiative et le convaincre de financer plus d'activités)

### Capacités de gestion des informations qui sont pertinentes pour les artisans de la paix :

- Pouvoir analyser le contenu d'une information sous forme écrite et comprendre la pertinence pour son initiative de paix, pouvoir initier des activités de paix nécessaires, qui se basent sur les conclusions.
- Pouvoir faciliter des médiations, pouvoir parler avec les parties en conflit et avec les gens vulnérables comme les traumatisés, les jeunes, les femmes...
- Pouvoir tirer des conclusions crédibles et pertinentes d'une information, basées sur la façon dont une information est présentée : si elle est équilibrée ou non, bien fondée ou non, qui a financé l'étude, à qui est-ce que l'information s'adresse, avec quel but etc.
- Pouvoir soutenir un plaidoyer ou un fundraising par des informations sous forme écrite sur le projet, sur la situation des groupes vulnérables dans sa commune, sur le nombre de conflits résolus...
- Pouvoir estimer l'ampleur d'une situation d'insécurité, par exemple les incidents de sécurité ou d'insécurité sur sa colline : est-ce que ce sont des cas isolés ou est-ce que c'est un indicateur pour un problème qui touche un grand pourcentage de la population ?
- Pouvoir vérifier et faire disparaître des rumeurs
- Pouvoir initier et faciliter des échanges et des discussions sur des thèmes clés dans la société au niveau de la commune/région, ou au niveau des gens qui sont normalement difficiles à convaincre pour une médiation mais qui sont des personnes clé dans un conflit (par exemple les décideurs...)

## Méthodes de recherche

**Données** : Lors d'une investigation scientifique, on cherche à recueillir des informations qui sont par la suite comparées et analysées. Ces informations constituent ce que l'on appelle des données.<sup>46</sup>

Les données servent comme moyen de vérification d'une hypothèse sur un problème ou une question.

Les **données qualitatives** sont des données auxquelles on ne peut pas attribuer une valeur ou une caractéristique. Exemples de propriétés physiques qualitatives : La couleur, la texture, le goût, l'odeur, l'état et la ductilité.

Les **données quantitatives** sont des données qui peuvent être mesurées (taille, poids...) ou repérées (température...). Exemples de propriétés physiques quantitatives : la masse volumique, la viscosité, la solubilité, la conductivité électrique...<sup>47</sup>

### Exemple de données quantitatives et interprétation

La façon dont une information est présentée montre l'objectif du présentateur. L'interprétation des données quantitatives doit être correcte. Par exemple, on aimerait décrire le pourcentage de la population pour connaître l'opinion de la majorité sur un sujet quelconque. En regardant les chiffres, c'est clairement stipulé qu'un taux entre 51%-100% symbolise la majorité et qu'un taux de 0%-49% représente la minorité. Par rapport à un résultat vague, comme p.ex. 49%, il faut aussi mentionner que ce résultat n'aboutit pas clairement à une majorité. La recommandation de l'analyse des chiffres dépend de la prudence et de l'exactitude de la personne qui fait l'interprétation. Il faut donc, en tant que lecteur des rapports qui se basent sur des données statistiques, ne pas seulement lire les conclusions et les recommandations, mais toujours analyser les chiffres pour vérifier si la recherche a été faite assez correctement.



*Titre dans un journal qui mentionne une statistique*

<sup>46</sup> <http://bv.alloprof.qc.ca/s1517.aspx>

<sup>47</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Donn%C3%A9e\\_\(statistique\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Donn%C3%A9e_(statistique))

Il faut dans les recherches, combiner des données qualitatives et quantitatives. Si on a obtenu les résultats quantitatifs d'un vote « pour » ou « contre » une proposition par la population, on aimerait aussi comprendre les raisons qui ont motivé ce résultat. Une collecte des données qualitatives répond à cette question.

### **Collecte de données : les échantillons**

Pour comprendre les opinions, les besoins, les conditions de vie etc. de la population, on cible des groupes représentant toute la population. Il faut donc avoir un échantillon. Pour cela, il y a des critères de sélection, par exemple le nombre, les représentations régionales, ethniques, religieuses, de genre, d'âge etc. Il y a différentes méthodes pour cibler correctement un groupe qui peut représenter tous les autres membres de la population et aussi pour orienter les chercheurs par rapport à la taille de l'échantillon. La lecture d'un rapport vise à vérifier si la cible est réellement représentative.

### **Méthodes de collecte de données**

Normalement, une bonne recherche se sert d'au moins 3 différentes méthodes de collecte de données et essaye de combiner les données qualitatives et les données quantitatives d'une façon systématique. C'est pourquoi une collecte de données se fait en plusieurs étapes.

- Observation : Observer les comportements et les événements dans une situation donnée
- Entretien : Poser des questions aux individus ou aux groupes (focus groupes)
- Questionnaire : Distribuer un questionnaire avec une série des questions auxquelles les participants répondent sous forme écrite
- Recherche de littérature : Lire tous les autres textes relatifs aux recherches pertinentes faites sur ce sujet.

Pour chaque méthode, il y a une multitude de règles auxquelles il faut faire attention pour collecter correctement les données, par exemple :

- Il faut éviter la manipulation des participants (le contexte de la recherche –la façon dont on introduit une recherche, son financement, l'information qu'on donne aux interviewés, le lieu pour collecter des données, le temps investi etc., les formulations des questions, le comportement de l'interviewer etc.)
- Il faut assurer un travail systématique et méthodique. La vérification : la recherche pourrait être répétée par tout autre chercheur et devrait toujours aboutir aux mêmes résultats. Donc, si on répète l'entretien dans différentes communes, les conditions pour l'entretien, les formulations des questions, le comportement... doivent être exactement les mêmes.
- Il faut assurer que les interviewés comprennent les questions et la méthode et qu'ils donnent des réponses honnêtes.

### **Lire un rapport d'une étude**

La table de matière typique d'une étude :

- Introduction
- Contexte et objectif
- Méthodologie de collecte et interprétation de données
- Analyse de données
- Résultats et recommandations

### **Artisans de la paix et leur démarche dans l'exploitation des études**

- En sachant que les résultats dépendent beaucoup de la méthodologie, il faut lire la méthodologie pour être sûr qu'on a collecté et interprété les données correctement, et que les recommandations suivent une logique compréhensible.

- Pour aider les responsables à prendre de bonnes décisions, il incombe aux citoyens, aux représentants du gouvernement, aux experts et à la société civile y compris les médias, de lire les rapports de temps en temps, de les comparer avec d'autres, de poser des questions liées aux résultats des rapports.
- Lorsqu'on est invité à assister à une validation d'un rapport, il faut aider à l'améliorer en vue d'une recommandation équilibrée et d'une prise en compte d'autres facteurs importants pour la paix.
- Il faut vérifier si les informations données dans un rapport sont correctes, si les recommandations vont aider à résoudre le problème qui a motivé l'étude en tant qu'outil technique (et non pas en tant qu'outil de la politique)
- Alors, un artisan de la paix devrait aussi vérifier si l'étude présente des résultats équilibrés, s'il n'y a pas de stéréotypes ou d'injustices favorisés par l'étude, mais que le rapport reflète la diversité de la société, y compris les positions des groupes vulnérables.
- Il pourrait aussi appuyer un soutien au niveau de la facilitation d'un débat sur une étude pour s'assurer que tout le monde peut s'impliquer et parler librement et que les intervenants dans les débats se traitent avec respect.



*Entretien : Une chercheuse pose des questions à un interviewé*

## Données et plaidoyer

### Définition du « plaidoyer »

Un ensemble d'actions ciblant des décideurs en vue d'appuyer un thème particulier au niveau des stratégies politiques.<sup>48</sup>

Les données soutiennent l'argumentation pour ou contre ce thème pendant tout le processus – l'analyse, les propositions des solutions, les échanges sur les rôles et responsabilités avec les décideurs.

<sup>48</sup> Adapté selon <http://www.policyproject.com/pubs/advocacy/French/Sect3Unit1.pdf>

## Deuxième chapitre du module : Nouvelles technologies pour le suivi et la prévention des violences

Il y a 2 domaines d'application des nouvelles technologies d'information et de communication dans les zones d'insécurité. On peut les adapter aux régions post-conflits pour mener des activités de prévention des violences ou pour assurer la paix durable :

### 1. Traitement des données

Les initiatives de cartographie des incidents de violence (« crisis mapping »), pour informer la population sur les zones d'insécurité en impliquant les citoyens comme informateurs qui peuvent appeler un centre de collecte de données contribuent à une diminution du nombre de victimes.

Un exemple est la plateforme Ushahidi qui a été utilisée entre autres en Egypte, au Kenya, et au Burundi en 2010. Voix des Kivus : a utilisé des SMS d'un réseau des informateurs choisis sur base de leur confidentialité pour la production des cartes des incidents de violence pour la communauté humanitaire. On peut aussi collecter des données des médias – médias sociaux et médias traditionnels.

L'avantage : Améliorer les processus de collecte de données, les analyser en utilisant des données complémentaires.

Risques : Les acteurs de violence peuvent manipuler la population ou bien infiltrer le processus de collecte de données en donnant des informations qui sont fausses. Solution : Les systèmes de collecte de données se basent sur des mécanismes de vérification, ce qui rend difficile le fait d'influencer les résultats.

### 2. Communication

Dans un conflit, une version extrême de la réalité peut manipuler certains groupes à risque jusqu'à les poussant à tuer. Les nouvelles technologies d'information et de communication peuvent permettre 2 groupes de sortir plus facilement de cette « réalité » construite par des instigateurs du conflit, en créant une version alternative de la réalité. Les nouvelles technologies permettent aussi à plus de voix de s'impliquer dans le dialogue dans une société. On peut par exemple commenter un événement par SMS ou par un article du journal sur le site web ou sur facebook, on peut écrire ses propres histoires, publier des informations, par exemple sur Twitter, facebook ou dans un blog.

Quelques exemples : Un outil, nommé « MapStory » met à disposition des outils en ligne pour amener des gens à raconter des histoires sur leurs communautés en utilisant des données cartographiques. En permettant à plus de voix de raconter leur histoire, on obtient plus de diversité de perspectives ce qui peut aider à ouvrir les horizons dans un dialogue. Le projet « The Peace Factory » a été initié par un Israélien qui, dans une situation tendue entre Israël et l'Iran, a mis sur facebook une photo de lui-même avec un message d'amour pour les Iraniens. Il a encouragé d'autres à suivre son exemple, et cette initiative a pu motiver un assez grand nombre de citoyens d'Iran et d'Israël à s'envoyer mutuellement ce type de messages pour montrer que, contrairement à leurs gouvernements, ils ne voulaient pas de guerre avec l'autre peuple. Cela les a aidés à résister à des manipulations politiques et a contribué à un climat de désescalade. Au Kenya, l'ONG « Sisi ni Amani » (Kiswahili = nous sommes la paix), a promu un projet qui s'appelle PEACETXT. Le but du projet est d'offrir un service d'informations permettant de s'abonner aux actualités par SMS à une source neutre d'information. Ces informations, si elles sont envoyées à un groupe à risque de violence, peuvent aussi offrir une alternative de pensée, qui pourrait tracer la voie pour un moment de réflexion.

Prévention de violences – modèle pour un suivi des indicateurs<sup>49</sup>

Intensité de conflit / niveau de menace	Conflit latent/ menace au niveau bas	Conflit manifeste / menace au niveau moyen	Crise / menace au niveau haut	Crise sévère / menace au niveau très haut	Guerre / menace extrême
<b>Caractéristique de menace</b>					
<b>Impact sur la subsistance.</b>	La population commence à se sentir insécurisée et à adapter son mode de vie.	La population n'est plus sécurisée et subit son mode de vie.	Mort, blessures ou maladies commencent. Changement d'une adaptation à un dépassement.	Mort, blessures et maladies, les mécanismes de dépassement sont presque épuisés. Les mécanismes de survie sont devenus normales.	Mort, blessures et maladies directement ou indirectement causées à grande échelle, Mécanismes de dépassement épuisés, les mécanismes de survie sont dominants.
<b>Niveau de conflit</b>	Petit impact de conflit sur une large zone ou au niveau local.	Les archipels d'impact fort de conflit au niveau local / petit impact dans une grande zone.	Insécurité répandue a une plus grande zone.	Insécurité au niveau provincial ou national.	Insécurité au niveau national ou transfrontalier.
<b>Evolution du conflit</b>	Acteurs traditionnels impliqués, vulnérabilité au conflit, les causes latentes commencent à avoir un impact.	Risque pour les biens et les groupes vulnérables, les causes traditionnelles poussent le conflit.	Les biens deviennent des charges, la population est exploitée, les économies de guerre s'installent, les causes du conflit se transforment en facteurs poussant le conflit.	Les biens sont des charges, la population est exploitée, les économies de guerre sont florissantes.	Les biens sont des charges, la population est systématiquement exploitée, les économies de guerre sont florissantes.
<b>Localité des gens touchés par la menace</b>	A lieu d'origine de conflit.	A lieu d'origine de conflit. Les problèmes de mouvement commencent.	Début de déplacement local. Problèmes de mouvement.	Le déplacement au niveau local est devenu normal. Le mouvement est restreint, les endroits clés sont des camps et des localités périurbains.	Les réfugiés et les personnes déplacées internes sont loin de leurs lieux d'origine, des groupes concernés habitent dans les camps et les localités périurbains.
<b>Structure des communautés</b>	La communauté est organisée et structurée selon son	Des structures deviennent plus faibles, ce qui a	La communauté est désorganisée. Des groupes	Dissolution des processus au niveau des	La structure de la communauté est désorganisée,

<sup>49</sup> Mitchell, A. & Smith, M. (2011), p. 66



	niveau de vulnérabilité, des facteurs internes peuvent pousser à l'insécurité.	un impact sur des groupes vulnérables et exclus.	vulnérables sont activement attaqués / négligés.	communautés, plus de gens appartiennent à des groupes vulnérables et exclus, activement attaqués ou négligés.	beaucoup de ménages se sont déplacés.
<b>Qualité des relations entre les institutions et la communauté</b>	Méfiance, relations selon le niveau de vulnérabilité, la facilitation des services pour les communautés peut varier.	Relation tendue, beaucoup de méfiance. Facilitation partielle d'assistance aux communautés.	Relation très tendue, méfiance répandue. Possibilité pour les institutions d'attaquer les groupes vulnérables.	La population a peur des institutions. Attaques actives de plus grands groupements dans la communauté.	La communauté s'enfuit devant les institutions, si possible.
<b>Qualité des relations entre les parties prenantes et la communauté</b>	Méfiance, relations selon le niveau de vulnérabilité, la facilitation des services aux communautés peut varier.	Relation tendue, les groupes avec des rôles différents commencent à se menacer, surtout des groupes vulnérables.	La violence physique et destruction/pillage des subsistances sont devenues plus normales entre les parties prenantes locales et parmi les communautés.	Conflit actif entre les parties prenantes locales. Le conflit s'oriente directement vers les parties vulnérables de la communauté.	Anarchie a grande échelle, criminalité, dégâts systématisés. Le traitement des groupes vulnérables est répandu vers la population en général.
<b>Capacité des agences internationales de faire leur travail (accès aux groupes cibles, acceptation, biens)</b>	Accès et acceptation, fonds compétitifs à long terme.	L'accès commence à être limité, plaidoyer actif contre les agences internationales par les parties en conflit, les fonds à long terme ne sont plus disponibles.	Les agences sont attaquées, seulement personnel clé sur le terrain, usage systématique du personnel local et des partenaires pour tous les rôles, réduction du nombre des projets, fonds humanitaire disponibles.  Mouvement limité par les parties en conflit.	Les agences arrêtent leurs opérations sur le terrain, seulement le personnel local et les partenaires clé font le travail là où la sécurité est assurée. Les fonds humanitaires sont disponibles partout, accès seulement à la population déplacée. Mouvement extrêmement limité par les parties en conflit. Risque d'expulsion des agences qui travaillent avec les groupes menaces par le gouvernement.	Les agences pourraient évacuer tout le personnel international, arrêtent toute opération, il y a de grands fonds mais difficulté de les dépenser, accès seulement à la population déplacée qui a pu accéder à des zones sécurisées. Risque d'expulsion des agences qui travaillent avec les groupes menacés par le gouvernement.
<b>Impact des catastrophes naturelles et chocs externes à la subsistance</b>	Les communautés se servent des méthodes traditionnelles pour la gestion des risques, en	L'augmentation de vulnérabilité et l'érosion de capacité agrandissent l'impact sur la	L'échelle à laquelle des catastrophes naturelles ont un impact sur la subsistance est diminuée. Le	Grand impact des catastrophes naturelles, dépendance à l'assistance externe, si	Grand impact des catastrophes naturelles et chocs, dépendance à l'assistance

partenariat avec des institutions, des acteurs locaux et des agences internationales. Un système national de gestion de catastrophes naturelles et autres structures responsables pour des sujets à long terme (p.ex. changement climatique, protection d'environnement...) fonctionnent.	subsistance pour des catastrophes naturelles et chocs. Le système national de gestion de catastrophes naturelles et les autres structures institutionnelles ne fonctionnent plus.	système national de gestion de catastrophes naturelles et les autres structures institutionnelles ne fonctionnent pas.	disponible. Potentiel de renforcement du conflit.	externe si disponible. Potentiel de renforcement du conflit.
---	---	--	---	--

### Ajouts pour les leçons apprises<sup>50</sup> :

- Il faut choisir une situation appropriée à l'usage de technologies, selon le groupe cible et le contexte d'application de ces technologies. En n'oubliant pas que c'est juste un autre outil de travail pour la paix et non pas une solution en soi.
- « Do no harm / ne pas nuire » : des acteurs en conflit peuvent utiliser les technologies pour empêcher le flux d'informations ou ils gagnent l'accès aux réseaux technologiques des projets de paix pour inciter à plus de violence. Il faut identifier les « spoilers » possibles, faire une analyse coût-avantage, y compris une analyse des risques, et il faut avoir un Plan B
- Comme dans chaque autre projet, il est recommandé de profiter du feedback des groupes cibles pour adapter les activités à leurs besoins. Les initiatives qui naissent à la base et qui sont désirées par les groupes cibles ont une bonne chance de succès, les initiatives top-down n'ont pas réussi avec le même succès.
- S'il y a un manque de collaboration entre différents acteurs qui offrent des systèmes d'alerte précoce, comme pendant le monitoring des élections au Kenya 2013, cela peut saper les efforts et faire naître de la méfiance (« A quel système d'alerte précoce puis-je faire confiance ? Quel numéro de téléphone dois-je appeler ? »)
- Il est plus important d'utiliser les technologies pour un flux d'informations plus au niveau horizontal qu'au niveau vertical. Grâce à cela, on peut améliorer la connexion entre différentes initiatives, soutenir le partage des leçons et des exemples. Il faut identifier les individus et les groupes qui ont les capacités d'utiliser les technologies pour la prévention de violence.
- Un consensus par rapport à un partage des informations : il faut identifier le niveau de confiance, de transparence et de contrôle que les individus, les hommes d'affaires et les gouvernements sont prêt à accepter par rapport au partage des informations à travers de nouvelles technologies. Au Kenya, la méfiance de la police et des autres institutions sécuritaires a contribué à une hésitation de partager des informations avec le système alerte précoce. Il faut d'abord dialoguer avec tous les acteurs concernés sur les questions d'accès, d'informations publiques/privées et d'utilisation de données.
- La création des partenariats est un facteur important pour obtenir des résultats. Si on profite des forces d'une multitude des acteurs, comme les gouvernements, la société civile, le secteur privé, les bailleurs, on peut obtenir un impact. Il faut éviter d'être vu en tant qu'espion, il faut obtenir la légitimité pour le projet de communication.
- Il faut investir plus dans les capacités analytiques au niveau local, national et international et équilibrer et harmoniser les efforts à tous ces niveaux.

<sup>50</sup> Mancini, F. & O'Reilly, M. (2013)

## Troisième chapitre du module : Documentation des bonnes pratiques

### Modèle de document « bonne pratique »

Question	Colonne à remplir. <i>Voici l'exemple d'une « bonne pratique » du Malawi</i>
<b>Quels étaient le lieu et le contexte d'un problème qui persistait dans la zone d'intervention ?</b>	Au nord de la Commune Ntchisi, il y a une école primaire où 5000 élèves sont scolarisés. Une population de 200.000 personnes est servie par cette école. L'année de construction de cette école est 1995. La commune est parmi les plus pauvres du pays, avec un taux de 65% de la population vivant au dessous du seuil de pauvreté. Ceci est causé par une dépendance de la population à l'agriculture, au manque d'infrastructures, d'éducation et de développement d'une économie privée.
<b>Quel était le problème ?</b>	Isolement de l'école du fait qu'elle est contournée par une rivière et le pont est vieux et cassé.
<b>Quelles étaient les conséquences concrètes de ce problème ?</b>	Danger pour les élèves, problème de transport et de nourriture, problème de manque de suivi puisque les inspecteurs d'école n'y sont pas souvent venus.
<b>Si applicable : Quelles initiatives y avait-il déjà pour résoudre le problème ?</b>	L'organisation World Vision a déjà essayé de réparer le pont, mais cela n'a tenu que pendant une année.
<b>Pourquoi avait-on choisi ce lieu pour faire une analyse détaillée des besoins ? Comment a-t-on analysé les besoins ?</b>	L'école est isolé, et les jeunes sont parmi les groupes vulnérables, c'est pour cela qu'on a choisi cette école. Objectifs d'analyse des besoins : mobiliser les groupes cibles à devenir actifs, mieux comprendre les détails du problème, les ressources locaux disponibles. Résultat du suivi : affirmation des faits sur les problèmes des élèves et de l'école en général, enrichie par des photos, des témoignages.
<b>Comment a-t-on mobilisé la communauté ?</b>	On a d'abord demandé à la population de faire des dons de clous, avec lesquels les élèves ont eux-mêmes réparé le pont. On a proposé aux responsables de l'école d'élire un comité de suivi, chargé de suivre le développement du pont.
<b>Quand a-t-on fait le suivi de cette activité et quel était le résultat du suivi ?</b>	Il y avait un journaliste et une personne de l'administration locale qui accompagnaient la visite de suivi. On a pu faciliter la prise de contact entre les responsables de l'école, le journaliste et le représentant de la commune.
<b>Quelles autres interventions bénéfiques le projet a-t-il entraînées ?</b>	En impliquant l'administration locale, on a envoyé une demande à un fonds d'infrastructure de la commune, et on a écrit un article sur les problèmes de l'école pour attirer plus d'intéressés pour aider. Les responsables du ministère d'éducation ont compris qu'il fallait investir dans cette école. Les responsables de l'école ont été impliqués dans tous les processus de prise de décision. On a aussi initié 2 clubs de jeunes à l'école et organisé une collecte des livres en faveur de la petite bibliothèque de l'école.
<b>Comment est la situation aujourd'hui, quel changement positif est observable ? Quel défi reste encore ?</b>	Si on visite l'école aujourd'hui, elle a un nouveau pont et il y a beaucoup plus de visiteurs et d'interactions autour d'elle. Les élèves sont plus actifs dans la vie scolaire. Le défi qui reste, ce que l'école elle-même est toujours dans un mauvais état. Photo du pont et des élèves qui l'utilisent.

### Définition de la « bonne pratique »

Une bonne pratique est une méthode qui a réussi mieux que d'autres pendant une longue période de temps, qui a été systématiquement implémentée et qui sert comme point de repère. Dans l'économie privée, on utilise les bonnes pratiques pour installer une culture des standards au niveau des procédures.<sup>51</sup>

C.-a.-d. que, quel que soit l'acteur qui suit ce modèle avec les mêmes méthodes, il va aboutir à un résultat semblable. La valeur ajoutée d'une bonne pratique est qu'on peut partager de bonnes méthodes et qu'on peut avancer sans passer trop de temps en faisant des expérimentations et des erreurs et tester ce qui marche et ce qui ne marche pas.

Les bonnes pratiques peuvent motiver un échange entre des groupes ou des individus travaillant dans des contextes semblables : tous les participants profitent, soit par le partage d'une bonne initiative, soit par l'apprentissage d'un projet d'un autre. Les bonnes pratiques sont utilisables pour les rapports, le suivi et la collecte de données, enfin, pour le plaidoyer et le fundraising.

### Tableau sur les bonnes pratiques dans la gestion des conflits fonciers

No.	Type de conflit foncier	Cas exemplaire	Commentaire
1	Un résident et un rapatrié ont un conflit autour d'une parcelle qui était accordé au résident par l'état après la fuite du rapatrié.	<p>Une famille de rapatriés est rentrée en 2008. La famille a installé une tente dans le ménage de la famille d'un résident et a réclamé sa terre. La famille du résident a contacté le comité de paix de Nyanza Lac. Les rapatriés ont coupés les arbres dans la parcelle ; ils étaient incapables d'exprimer calmement leur demande. Le comité de paix a d'abord parlé avec le résident et lui a demandé, s'il connaissait les réfugiés. Ils ont conseillé au résident de ne pas devenir agressif, de ne pas se venger.</p> <p>Le comité de paix a par après approché les réfugiés et parlé avec eux pour écouter leur besoins et pour collecter les témoignages sur leur affirmation que la terre leur appartenait. On a aussi cherché d'autres anciens qui pouvaient témoigner si la propriété appartenait au rapatrié. Ils ont posé des questions comme : Quelles caractéristiques avait la propriété avant ? Qui étaient les voisins ?</p> <p>Le résultat des recherches était que la propriété appartenait au rapatrié. Il avait reçu la terre de l'Etat et il s'est réfugié en 1972. Les résidents ont reçu la parcelle de l'Etat dans les années 1981-1984, par le biais du Paysannat. C'étaient les propriétés organisées, distribuées gratuitement. Il y avait des papiers justificatifs délivrés par l'Etat. Les propriétés étaient vides, il y avait de la brousse, et l'Etat a hésité 8-10 ans avant de distribuer la terre. Le résident a utilisé la propriété pendant 30 ans.</p> <p>Le comité a fait une médiation. On a partagé la terre. Depuis 2008, il y a une bonne cohabitation entre les deux familles. Ils s'invitent mutuellement aux fêtes. Leur terre n'a plus suffit pour tous les nourrir, mais les deux familles se sont adaptées. Ils sont membres d'un groupe d'épargne et crédit. Ce groupe est aussi un renforcement social. Le conflit les a amenés à ne plus considérer leur terre comme seule source de revenu.</p>	<p>Le cas le plus typique selon le comité de paix de Nyanza Lac (85% des cas)</p> <p>La résolution a été accomplie en 2 mois.</p>

<sup>51</sup> Adapté selon Bogan, C.E. and English, M.J. (1994)

2	Un résident et un rapatrié ont un conflit autour d'une parcelle que le résident s'est appropriée lui-même.	<p>En 1972, trois paysans ont acquis une terre par l'Etat et ils se sont approprié une terre d'un rapatrié qui était à côté de leurs parcelles. Le rapatrié est rentré en 2008. Il a cherché les administratifs et le comité de paix pour l'aider à regagner sa terre.</p> <p>Le comité de paix a fait des investigations pour chercher les preuves que les trois parties ont pris le territoire.</p> <p>En 2012 ils ont trouvé l'évidence. La recherche a pris beaucoup de temps, comme il y avait des problèmes avec des témoins qui sont souvent aussi intéressé d'agrandir leur propre terre.</p> <p>Après une médiation, le comité de paix a ramené les limites là où elles étaient auparavant, et le rapatrié a reçu sa parcelle.</p> <p>Les trois résidents ont accepté de restituer la partie qu'ils avaient prise.</p>	La résolution a été accomplie en 4 ans.
		<p>Deux voisins se sont enfuis vers la Tanzanie.</p> <p>Le premier est rentré en 1977, et a pris la partie du voisin.</p> <p>En 1981 l'autre rapatrié est rentré. Il a trouvé son territoire occupé. Il ne savait pas à qui s'adresser, il s'est arrangé à côté de l'autre.</p> <p>En 1993, il s'est enfui encore une fois. En 2009 il est rentré. Il a consulté l'administration et le comité de paix au sujet de sa terre. Le comité de paix a approché le voisin et a fait la médiation. Après la médiation le résident a quand-même refusé le partage.</p> <p>Par conséquent, le rapatrié a contacté la CNTB pour essayer une autre méthode.</p>	Le cas n'a pas été résolu.
3	Plusieurs membres d'une famille ont un conflit autour de la même parcelle, y compris des membres rapatriés et des membres résidents de cette famille de différentes générations.	<p>En 1972 une famille avec trois enfants vivait à Nyanza Lac. L'homme s'est enfui vers la Tanzanie, mais la femme est restée au Burundi avec les enfants.</p> <p>En Tanzanie, l'homme s'est remarié, et il a eu 6 enfants de ce mariage.</p> <p>Quand la seconde épouse est rentrée en 2012, la 1ère était toujours dans la propriété. Elle s'est adressée à la CNTB parce qu'elle voulait continuer à vivre sur sa terre. La CNTB a refusé de traiter le cas, comme elle ne suit pas les cas familiaux, cela serait du domaine de l'administration communale.</p> <p>La femme s'est adressée au comité de paix.</p> <p>Le comité de paix a fait la médiation en motivant les deux parties en conflit à penser à l'avenir des enfants. Elles ont accepté de partager. Le comité de paix a d'abord agrandi la parcelle en achetant des parties des voisins qui ont été impliqués dans la médiation en tant que témoins, et qui ont accepté de vendre. Finalement on a pu partager :</p> <p>Une partie pour la première femme. Une pour l'autre femme. Et une partie pour chaque enfant.</p>	La résolution a été accomplie en 3 mois.
4	Deux résidents ou deux rapatriés ont un conflit autour d'une parcelle. Les rapatriés se sont	<p>C'est un cas de deux résidents et un rapatrié. Les résidents avaient reçu la terre de l'Etat en 1983. Le rapatrié de 1972 est rentré en 2008.</p> <p>Les deux résidents ont eu un conflit des limites en 1983. Ils étaient toujours en conflit à cause des limites.</p>	La résolution a été accomplie en 3 ans.

	enfuis pendant les différentes crises.	<p>En 1993, un des deux s'est enfui en Tanzanie. Il est rentré en 2006.</p> <p>Les mêmes conflits concernant les limites ont recommencé.</p> <p>En 2006, les deux ont appris que leurs terres appartenaient à un autre rapatrié. Le comité a commencé les investigations et le travail de réconciliation.</p> <p>D'abord, les membres du comité de paix ont résolu le conflit concernant les limites. Ils ont conseillé aux deux d'attendre le rapatrié. Ils ont donné des preuves sur l'existence de ce rapatrié.</p> <p>Quand le rapatrié est rentré en 2012, il s'est adressé au comité de paix. Le comité de paix a informé le rapatrié sur les 2 autres parties. Après une médiation, les parties étaient d'accord pour partager. Le comité a tranché. Il a d'abord commencé là où c'était facile, donc il a adapté les limites. Pour gérer la question du rapatrié, il a convaincu les résidents de céder une portion de la parcelle.</p>	
5	Un conflit foncier qui concerne une parcelle qui était vendue par l'occupant à une personne.	<p>Un résident a acheté une propriété de 60.000 FBU en 1993.</p> <p>En 2009, un réfugié est rentré, a fait des investigations et a trouvé que sa parcelle était celle occupée par ce résident. Le résident a demandé les preuves qui montraient que c'était le terrain du réfugié. Il s'est adressé au comité de paix zonal. Le comité de paix a fait des investigations, et a trouvé des preuves. On a fait des enquêtes avec le rapatrié et les voisins. Les membres du comité de paix ont trouvé que le réfugié était de 1972 et que la terre lui appartenait vraiment. Ce n'était pas connu quand le résident avait occupé la terre.</p> <p>Le comité de paix a utilisé la médiation pour faire comprendre aux deux parties leurs positions.</p> <p>Les deux se sont convenus de partager. Ils sont devenus membres d'une association d'épargnes et de crédit, et ils vivent en bonne cohabitation depuis 2009.</p>	La résolution a été accomplie en 3 mois.
6	Un conflit foncier qui concerne des terres domaniales - les occupants y ont passé plusieurs décennies et générations.	<p>Dans la forêt naturelle, colline Mukerezi, zone Kabonga, un résident et un rapatrié occupent une terre qu'ils ont prise eux-mêmes. Beaucoup d'églises /écoles sont construites sur les terres des rapatriés. P.ex. l'école primaire de Kabonga. Les familles cherchent des indemnisations par la commune, mais il n'y a pas des moyens pour cela.</p>	Les comités de paix ne sont pas demandés de résoudre ces cas.

Source : Comité de Paix Nyanza Lac, WFD/MI-PAREC



## Partie pratique

Module	Durée	Matériel
Documentation et vérification des informations	8 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les copies des images « circulation des informations dans un pays paisible », « isolement dans un pays en conflit », « entretien » et « statistiques »</li> <li>Les instructions pour les jeux de rôles</li> <li>Fiches de collecte des données</li> <li>Articles/titres de quelques journaux qui parlent des statistiques</li> <li>Description du cas de plaidoyer pour chaque groupe</li> </ul>
Technologies nouvelles pour le suivi et la prévention des violences	3h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rétroprojecteur, laptop et présentation power point sur les exemples des nouvelles technologies. On peut aussi trouver des films sur youtube et montrer le site web du projet « observation des élections 2010 (ushahidi) » au Burundi.</li> <li>Les copies du tableau sur les indicateurs des violences</li> </ul>
Documentation des bonnes pratiques	2-4.5 h	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les copies du modèle du document pour les bonnes pratiques (tableau),</li> <li>Selon choix d'exercice : rétroprojecteur et plusieurs laptops ou</li> <li>Copies du tableau sur les résolutions des conflits fonciers par des comités de paix de Mi-PAREC</li> <li>Ou bien tous les 2</li> </ul>

- Flip chart
- marqueurs
- cartes
- rame de papier
- stylos,
- scotch

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations (8 h)

#### Introduction générale : Gestion des informations - pourquoi ce sujet, et quelle pertinence au Burundi ?

- Introduction du thème par la facilitatrice sur le rôle des informations dans la paix et dans les situations des conflits violents
- **Exercice : 3 situations au Burundi qui exigent une gestion des informations**

La facilitatrice forme des sous-groupes. Chaque groupe reçoit des instructions pour préparer un jeu de rôle comme illustration d'une situation qui exige une gestion des informations et qui montre en même temps un défi y relatif. Vous trouverez des instructions dans l'annexe. Mise en commun : Les groupes jouent les situations, puis évaluation. Qu'est-ce qu'on peut retenir par rapport aux défis dans la gestion des informations au Burundi ?

La facilitatrice complète les idées des participants.

Dialogue avec les participants sur les conséquences de cette analyse de la situation pour le travail des artisans de la paix

### **Documentation et vérification des informations**

- Faire un brainstorming sur les expériences et les connaissances des participants – dans quelles situations ont-ils besoin des informations plus approfondies ? Quelles ont été de bonnes expériences ? Quelles expériences ont montré un défi / besoin d'apprentissage ?
- Puis, compléter avec les idées des 2 listes – des documents qui sont importants pour les artisans de la paix, capacités des artisans de la paix

### **Méthodes de recherches**

- La facilitatrice explique que, pour mieux pouvoir analyser et donner des informations sous forme écrite, quelques exercices et présentations sur comment les informations ont été produites, suivent.
  - Présentation sur les méthodes de recherche par la facilitatrice en utilisant des exemples et en permettant aux participants de l'interrompre et de poser des questions à n'importe quel moment. Il est recommandé que la facilitatrice s'assure régulièrement que les participants ont bien compris le contenu de sa présentation.
- **Exercice : Collecte et interprétation de données**

La facilitatrice commence cet exercice en expliquant que c'est un exercice exploratoire, qu'on va faire une collecte et une interprétation de quelques données pour tirer des bonnes leçons apprises. Puis, elle pose la question de savoir quel est le sujet de la recherche : Combien de frères et de sœurs avez-vous et quelle est votre année naissance ? Elle distribue une fiche de collecte de données (vous le trouverez dans l'annexe) et demande aux participants de remplir cette petite fiche. On ne donne pas l'occasion de poser des questions.

La facilitatrice collecte les fiches, demande à 2 volontaires de noter les résultats. On dessine un tableau sur le flip chart avec 2 colonnes, une pour chaque question. Une personne lit les fiches à haute voix, l'autre commence à noter. Les participants vont découvrir qu'il y a un problème de clarification / précision avec la première question : elle n'est pas clairement posée : pendant quelle période on compte les frères et les sœurs ?

Les possibilités d'interprétation de cette question sont :

- Combien de frères et de sœurs avec lesquelles on a grandi (jusqu'à 20 ans) ?
- Combien de frères et de sœurs aujourd'hui ?
- Combien de frères et de sœurs qui ont la même mère et le même père ?
- Combien au total, peu importe s'ils sont resté en vie ou de quel père / mère ?

La facilitatrice explique, puisque c'est un exercice d'apprentissage par expérience, cela permet de faire des observations intéressantes :

**Observation 1** : Il faut être spécifique dans la formulation des questions, sinon, les résultats ne seront pas corrects parce que chaque participant a eu une autre interprétation.

La facilitatrice choisit ensemble avec les participants une option d'interprétation, et on corrige les informations dans le tableau sur le flip chart. Puis, on fait l'addition et on regarde la moyenne des âges et les fréquences des années de naissance ou bien l'ensemble des 2 : quelques participants d'une certaine année de naissance ont éventuellement plus de sœurs et de frères que d'autres, est-ce qu'il y a des observations intéressantes... ?

**Observation 2 :** Si on demande aux gens de s'exprimer librement sur le nombre de leurs frères et de leurs sœurs, on aura un rapport très long. Maintenant, on a un tableau sur une page d'un flip chart avec des chiffres. Des données quantitatives aident à avoir un survol rapide et précis.

Comment alors interpréter ces données ? Il s'agit de sensibiliser les participants sur comment on peut utiliser les données pour les objectifs et les argumentations différents.

La facilitatrice pose la question : Quels objectifs pourrait-on avoir avec une telle recherche ?

- Démographie : Tester l'hypothèse que dans le temps, les gens avaient plus d'enfants qu'aujourd'hui
- Politique : L'impact des tueries 1972 – diminution du nombre des sœurs/frères parmi les hutus
- Santé : combien d'enfants parviennent jusqu'à l'âge 18 ans? (Cela demande encore une fois de collecter les données sur combien de sœurs et frères ont vécu jusqu'à l'âge de 18 ans)

Chaque fois, le groupe va essayer à formuler la question pour obtenir des données qui vont aider à répondre exactement à la question de recherche.

Enfin, la facilitatrice pose la question aux participants : Est-ce que cette petite recherche permet de conclure à la population ? La réponse est : Non, la taille d'échantillon n'est pas représentative.

**Evaluation à la fin :** Qu'avez-vous expérimenté pendant cet exercice ? Qu'est-ce qu'on peut tirer de cet exercice ?

#### **Lire un rapport d'une étude**

- La facilitatrice introduit le sujet des études – donc, l'analyse et la présentation des données collectées. D'abord, elle donne un survol sur une table de matière d'une étude et l'explique plus en détail. Puis, elle suscite un dialogue sur les études et leur fonction pour la gestion des affaires publiques ainsi que le besoin des artisans de la paix de s'impliquer dans la lecture et la validation des études ainsi que les débats autour des études.
- **Exercice : Echange sur les expériences**

Elle forme des sous-groupes pour un échange des expériences et pour collecter des leçons apprises sur le rôle des artisans de la paix pendant des échanges sur des études et des thèmes de pertinence pour la société en général.

Chaque groupe va préparer un flip chart avec une image / illustration pour montrer une situation exemplaire qu'ils ont déjà expérimentée, par exemple les échanges sur quelques résultats des études ou des rapports, et où ils voient le besoin de s'impliquer pour contribuer soit au processus soit à une interprétation favorable à une consolidation de la paix.

Quelques thèmes à aborder qui sont connectés avec le sujet :

- Quelles expériences ont été faites par les participants en ce qui concerne des études menées par des chercheurs, par l'Etat, par les organisations de la société civile ?
- Est-ce que les participants se sentent capables de contribuer à la lecture des études ?
- Sinon, quel empêchement pour le faire ?
- Quelle recommandation donnent-ils par rapport à leur capacité et intérêt, et de la pertinence ou non de s'impliquer dans la lecture des études ?

Mise en commun et ajouts par la facilitatrice, si nécessaire.

- **Exercice : Interprétation des données publiées**

En utilisant quelques exemples des articles des journaux, les participants – en sous-groupes – interprètent les chiffres présents et discutent de comment les journalistes utilisent des données qualitatives pour présenter un sujet sous un certain angle. A la fin, mise en commun.

- La facilitatrice continue en présentant un domaine d'application, le plaidoyer.

- **Exercice : Usage de données pour faire un plaidoyer**

Problème : L'hôpital dans la commune Bugendana ferme à midi chaque jour, bien que les horaires d'ouvertures indiquent qu'il reste ouvert toute la journée. Comme conséquence, un grand nombre de malades ne sont pas traités, des frais de voyage jusqu'au prochain hôpital coûtent trop chers, il y a déjà quelques morts à cause de cette négligence.

La facilitatrice forme des sous-groupes des participants et leur explique les étapes / stratégies possibles du processus de plaidoyer :

- Analyse du problème
- Dialogue avec la direction de l'hôpital
- Dialogue avec les chefs de la direction de l'hôpital
- Sensibilisation du public par rapport au problème
- Collaboration avec des partenaires pour la sensibilisation des décideurs et pour la résolution

Elle rappelle aux participants les formes de la collecte de données. Puis, elle demande à chaque sous-groupe de s'occuper d'une des étapes / stratégies. Il y a 2 options pour les sous-groupes :

1. Elle donne à chaque groupe les propositions des solutions et lui demande de faire des jeux de rôle sur ces solutions
2. Le groupe fait un brainstorming sur comment utiliser des données et quelles données pour appuyer cette stratégie et la facilitatrice aide avec des ajouts. Comme le sujet est un peu complexe, il est recommandé que la facilitatrice soit à côté des sous-groupes et les soutient avec des idées, tout en se préparant prudemment pour la restitution afin de s'assurer que les résultats des participants seront complémentaires.

Vous trouverez les instructions pour les sous-groupes et les solutions proposées dans l'annexe. Mise en commun et ajouts par la facilitatrice.

### **Ajouts**

- On pourrait, par exemple, contacter des bailleurs de cet hôpital et leur envoyer le rapport, les témoignages, les photos etc. pour les informer qu'il y a un problème avec un projet qu'ils appuient financièrement. Si on est 2 organisations qui contactent le bailleur, cela peut avoir plus de signification pour lui.
- On pourrait prendre plus d'initiatives de sensibilisation de la population, et on pourrait essayer de trouver des solutions alternatives et aussi profiter de ces initiatives pour les rapporter aux responsables ou dans les médias etc.
- S'il n'y a pas de réaction, on peut informer le supérieur (p.ex. un responsable du ministère).
- S'il n'y a pas de réaction, on peut écrire une lettre à la direction de l'hôpital pour encore une fois résumer sous forme écrite le processus qu'on avait ensemble avec la direction (comme PVs) et cette fois-ci envoyer une copie au responsable dans le ministère (peut-être attacher

aussi une copie d'un article de journal). Donc, on fait aussi la documentation du processus.

- Après avoir parlé même avec le ministre de la santé publique sans résultat, on peut encore essayer le plaidoyer au niveau international. On peut chercher des ONGs internationales qui travaillent sur ce sujet (comme ce problème existe dans beaucoup de pays) et leur demander d'intervenir à leur niveau.

**Evaluation de cet exercice :** La facilitatrice demande aux participants quels étaient leurs expériences d'apprentissage et encourage un échange sur les conclusions.

Elle ajoute ce qu'on peut tirer de cet exercice : Cet exemple montre combien les données sont importantes pour aller plus loin dans son plaidoyer qu'au niveau local, pour informer un plus grand nombre de gens (parmi eux des gens loin du lieu de problème, qui n'ont pas le temps de venir voir, mais qu'ils ont peut-être le temps de lire des lettres, des analyses et des articles dans un journal), pour créer des partenariats etc.

## Deuxième chapitre du module : Nouvelles technologies pour le suivi et la prévention des violences (3 h)

Ce sujet de formation est pour des participants

- qui pourraient servir comme artisans de la paix ou qui sont déjà dans le domaine
- qui pourraient bénéficier d'une inspiration pour organiser des nouveaux projets basés sur cette formation
- qui ont la capacité et l'intérêt d'appliquer de nouvelles technologies pour la consolidation de la paix
- L'objectif est surtout l'information, et la méthode est surtout la présentation et la discussion.
- Avant la formation, il faut vérifier s'il y a des actualités dans ce domaine, comme les technologies se développent rapidement, et la formation n'a de sens que si elle transmet des informations actualisées.

- **Introduction :** Proposition d'une définition pour « consolidation de la paix » : Transformation des dynamismes de conflit en influençant le comportement et les attitudes à travers un dialogue inclusif et interactif.<sup>52</sup>

Des technologies d'information et de communication ne sont pas neutres. Elles peuvent diviser et connecter. Mais, si elles réussissent à promouvoir plus de dialogue et d'interactions inclusives, elles peuvent contribuer au processus de consolidation de la paix.

Demander aux participants s'ils ont déjà fait des expériences qui les ont amenés à la conclusion, que le niveau d'information des parties en conflit joue un rôle dans les conflits.

- **Présenter l'hypothèse**

Les violences entre des groupes dans la société sont partiellement un résultat d'une asymétrie entre les informations sur l'accès au pouvoir et aux ressources de l'autre groupe.

Si les technologies d'information et de communication, comme les téléphones portables et internet, sont capables de combler les déficits d'informations entre les groupes, on peut prévenir des violences.

<sup>52</sup> Kahl et Puig Larrauri (2013), p. 1 (Traduction par les auteurs).

- **Présenter quelques statistiques**
  - 6 billions de téléphones portables enregistrés dans le monde.
  - En 2012, plus de données ont été générées que l'ensemble de toutes les données avant 2012.
  - Un tiers de la population du monde a accès à et utilise internet.
  - 12 million de SMS envoyé par minute
  - 2 billions de pages de youtube vus par jour.<sup>53</sup>
- **Discuter l'hypothèse et les expériences** éventuelles faites, ainsi que les risques et les opportunités que les participants remarquent avec ces technologies.
- **Discuter le rôle des technologies au niveau mondial** pour l'évolution des conflits, donc, comment les technologies en général ont un impact sur la nature des conflits et le travail de consolidation de la paix (peu importe si l'on s'engage dans ce domaine ou non, c'est une question de développement et d'impact sur le travail de paix). Est-ce qu'il y a des exemples qui montrent des risques des technologies pour le travail de la paix et des exemples qui montrent des avantages ?
- La facilitatrice fait une **présentation sur 2 domaines d'utilisation des nouvelles technologies** de l'information et de la communication pour la prévention des violences. Il y a des interruptions de présentation à la fin de chaque sujet pour permettre des questions et des commentaires des participants (ca 15-20 minutes).
- La facilitatrice présente un **modèle pour le suivi des indicateurs des conflits** (qui se trouve dans ce chapitre). Ensuite, une petite interruption de présentation pour permettre des questions et des commentaires des participants (15-20 minutes) : les participants trouvent-ils cette description réaliste ou reconnaissent-ils des développements ? Ou est-ce qu'il y a à corriger ? Comment suivre l'évolution de violence et essayer de prévenir ?
- A l'issue de la présentation, elle peut inviter les participants à commenter ces projets et à mener un débat sur l'usage des technologies dans leurs projets, des leçons apprises et, si souhaité, élaborer un plan d'action.

### Troisième chapitre du module : Documentation des bonnes pratiques (2-4.5 h)

- La facilitatrice présente la **définition des bonnes pratiques**.
- Elle demande aux participants s'ils ont déjà travaillé avec des modèles des bonnes pratiques, quelles étaient leurs expériences ? Quels étaient les défis ? Comment ont-ils utilisé ces bonnes pratiques au sein de leur projet/organisation ? Y avait-il des changements positifs ? Si oui, pourquoi, si non, pourquoi pas ? Faciliter un processus d'échange.
- Faire une présentation d'un modèle pour une bonne pratique. Le modèle dans ce manuel est complété par un exemple du Malawi (voir le modèle dans le chapitre).
- **Possibilité 1 - Exercice : Présentation bonne pratique**

Si les participants choisissent cette option, on peut faire un exercice de 2-3 groupes, qui préparent chacun une présentation d'une bonne pratique (présentation powerpoint, si possible - en tout cas visualisée), et on présente les résultats, en n'oubliant pas la réflexion sur la méthode. Après les présentations, on permet des discussions, des questions etc. sur les projets présentés. A la fin, la

<sup>53</sup> International Telecommunication Union (2010) et (2012)



facilitatrice demande aux participants : comment a été cet exercice ? La méthode a-t-elle apporté une valeur ajoutée ? Si oui, pourquoi, si non, pourquoi pas ?

- **Possibilité 2 – Exercice : Analyse des exemples des bonnes pratiques par rapport aux conflits fonciers**

La facilitatrice peut aussi présenter des cas des bonnes pratiques des conflits fonciers résolus par des comités de paix de Mi-PAREC dans la province Makamba et susciter une discussion autour de ces cas. Le tableau à utiliser se trouve dans le chapitre. Surtout, si les participants s'intéressent à la question foncière, ce tableau serait un bon outil de travail qui inspire l'apprentissage de la méthode et d'un thème. On peut aussi inviter les participants à juger si la documentation est assez précise, ou s'il manque encore des informations pour être capables de mettre en application ces bonnes pratiques.

- Faciliter un échange et une prise de décision, sur quelle leçon tirer et quelle action mener par rapport au sujet.
- Au besoin, on pourrait élaborer un **plan d'action** sur l'introduction de cet outil au sein du projet/de l'organisation. Dans le plan d'action, il faut noter

Date (période)	Activité (s)	Résultat attendu	Chargé de cette activité	Date butoir de suivi de cette activité
----------------	--------------	------------------	--------------------------	--

- **Evaluation de ce module**

## ANNEXE

### Bibliographie

**Accord d'Arusha pour la Paix et la Réconciliation au Burundi** : Arusha 28 août 2000.

**Allport, G. W., & Postman, L.** (1947): "*The psychology of rumor*". *Public Opinion Quarterly*, 10, p.501-517.

**Berger, P. L. & T. Luckmann** (1966): *The Social Construction of Reality. A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday & Company, UK.

**Besemer, C.** (1999) : *Konflikte verstehen und lösen lernen*. Herausgegeben vom Institut für Friedensarbeit und Gewaltfreie Konfliktaustragung Baden, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion und Gewaltfrei Leben Lernen.

**Bogan, C.E. and English, M.J.** (1994): *Best Practices, LLC Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation*. New York: McGraw-Hill.

**CDA Collaborative Learning Projects** (2004) : *Ne pas Nuire: Le Manuel*. Un Produit du Projet Ne Pas Nuire. Un projet de Collaborative for Development Action, Inc. et de CDA Collaborative Learning Projects. Cambridge, MA. [www.cdainc.com](http://www.cdainc.com)

**CENAP** (2010) : *Traiter du passé et construire l'avenir : La place de l'histoire dans la thérapie collective*. Bujumbura.

**Collart, R. et Celis, G.** (1988) : *Burundi. Trente ans d'histoire en photo (1900-1930)*. Tournai.

**Constant, B.** (1837) : *Cours de politique constitutionnelle*, Société belge de librairie, p. 202.

**Coser, L. A.** (1957): "Social Conflict and the Theory of Social Change." *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3, pp. 197-207.

**Fisher, R. and W. Ury** (1978) : *International mediation, a Working Guide: Ideas for the Practitioner*. Harvard Negotiation Project, International Peace Academy.

**Fisher, S., Abdi D.I., Ludin, J., Smith, R., Williams, S. & Williams, S.** (2000): *Working with conflict. Skills and strategies for action*. New York, Zed Books.

**Galtung, J.** (2004): *Transcend and Transform. An introduction into conflict work*. London: Pluto Press.

**Galtung, J.** (2001): "After Violence. Reconstruction, Reconciliation and Resolution", in : Abu-Nimer, Mohammed (ed.), *Reconciliation, Justice and Coexistence : Theory and Practice*. Maryland, Lexington books.

**Galtung, J.** (1969): "Violence, Peace and Peace Research." In: *Journal of Peace Research*, Vol. 6, no. 3, Sage, pp 167-191.

**Galtung, J.** (1967): *Theories of Peace. A Synthetic Approach to Peace Thinking*. International Peace Research Institute, Oslo. [http://www.transcend.org/files/Galtung\\_Book\\_unpub\\_Theories\\_of\\_Peace\\_-\\_A\\_Synthetic\\_Approach\\_to\\_Peace\\_Thinking\\_1967.pdf](http://www.transcend.org/files/Galtung_Book_unpub_Theories_of_Peace_-_A_Synthetic_Approach_to_Peace_Thinking_1967.pdf)

**Glasl, F.**, (2002<sup>7</sup>) : *Konfliktmanagement. Ein Handbuch fuer Fuehrungskraefte, Beraterinnen und Berater*. Bern, Stuttgart.

**Guichaoua, A.** : *Les crises politiques au Burundi et au Rwanda (1993-1994)* . Lille, Université des sciences et technologies. Paris, Khartala.

**Hope, A. and S. Timmel** (1995<sup>2</sup>): *Training for Transformation. A Hand book for Community Workers*, Volume 2, Mambo Press.

**Hume, D.** (1742): *Essays, Moral, Political, and Literary*, Liberty Fund, Inc.: *Part I, Essay VIII. Of Parties in General. Part I, Essay IX. Of the Parties of Great Britain*. <http://www.econlib.org/library/LFBooks/Hume/hmMPL.html>

**International Institute for Democracy and Electoral Assistance** (2004) : *La réconciliation après un conflit violent, un manuel*. Stockholm.

- International Telecommunication Union (2012):** ITU World Telecommunication / ICT Indicators Database 2012. [www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/material/pdf/2011%20Statistical%20highlights\\_june\\_2012](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/material/pdf/2011%20Statistical%20highlights_june_2012)
- International Telecommunication Union (2010):** *The World in 2010. ICT Facts and Figures.* [www.itu.int/ITU-D/ict/material/factsfigures2010.pdf](http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/factsfigures2010.pdf)
- Kahl, A.** and Puig Larrauri, H. (2013): "Technology for Peacebuilding." *Stability: International Journal of Security & Development*, 2 (3):61, pp. 1-15, DOI : [http:// dx.doi.org/10.53334/sta.cv](http://dx.doi.org/10.53334/sta.cv)
- Kapferer, J-N.** (1990<sup>2</sup>/2010) : *Rumeurs : Le plus vieux média du monde*, Paris, Le Seuil/ Points.
- Knapp, R. H.** (1944): "A psychology of rumor". *Public Opinion Quarterly*, 8, 22-37
- Lederach, John Paul** (1997): *BuildingPeace. Sustainable Reconciliation in Divided Societies.* United States Institute of Peace, Washington DC.
- Littlejohn, S.W.** and K.A. Foss (2008): *Theories of Human Communication.* Cengage Learning.
- Mancini, F.** & O'Reilly, M. (2013): "New Technology and the Prevention of Violence and Conflict." *Stability: International Journal of Security & Development*, 2(3):55, pp.1-9, <http://dx.doi.org/10.5334/sta.cp>
- McInerney, C.** and Oslo Governance Centre (2004): *UNDP Guidance Note on Civic Education.*
- Ministère Paix et Réconciliation sous la Croix (MI-PAREC) :** *N Tazibana Zidakubitana Amahembe.* Grace Memorial Press, Mweya. Gitega.
- Mitchell, A.** & Smith, M. (2011): *Disaster Risk Management for Insecure Contexts.* ACF-International Briefing Paper, Action contre La Faim, Paris.
- Mongbé, M. R. V.** et M. Robert del Picchia (eds.) (2004) : *Promouvoir la réconciliation internationale, contribuer à stabiliser les régions en proie à un conflit et aider à la reconstruction après le conflit.* L'union interparlementaire, la 110ème assemblée et réunions connexes, 15-23 avril 2004, Mexique.
- Montville, J. V.** (1990 a): *Conflict and Peacemaking in Multiethnic Societies.* Lexington MA: Lexington Books.
- Moore, C.W.** (2003): *The mediation process. Practical strategies for resolving conflict.* San Francisco, California: Jossey Bass Wiley.
- Mulanda, J.** (2013) : Manuel de la formation « Résolution pacifique des conflits » à Gitega, GLPI. Plus d'information chez l'auteur : [mulandajuma@yahoo.com](mailto:mulandajuma@yahoo.com)
- Nhat Hanh, T.** (2007): *Teachings on love.* Parallax Press. Berkeley, California.
- Nations Unies** (1999) : Déclaration et programme d'action sur une culture de la paix. A/53/243. 53ème session. Point 31 de l'ordre du jour. Culture de la paix. New York, 13 Septembre 1999. <http://www.unesco.org/cpp/fr/declarations/2000fr.htm>
- Ndikumana, P.-C.** (2013) « Compréhension du conflit Burundais: Analyse et Perspectives. » Atelier de Planification de stratégie de pays ZFD (Service Civile pour la Paix). 25.02.2013, Restaurant Hibiscus, Bujumbura.
- Nelissen, H.** (1978): *Samen werken, samen leren.* Bloemendaal:SOVA. [https://w3.tue.nl/fileadmin/stu/ID\\_s\\_ME/Feedback\\_rules.pdf](https://w3.tue.nl/fileadmin/stu/ID_s_ME/Feedback_rules.pdf)
- Niyondiko D.** (2006) : *Module de formation sur la gestion des rumeurs.* Search for Common Ground.
- Oberreuter, H.** (ed.) (1980): *Pluralismus. Grundlegung und Diskussion,* Opladen.
- OECD Development Assistance Committee (DAC)** (2012): *DAC High Level Meeting 2012:* <http://www.oecd.org/dac/HLM%20one%20pager%20PSGs.pdf>
- Peace and Reconciliation Ministry under the Cross: Knocking Horns: Conflict and Peace in Burundi. A Manual for Conflict Resolution.** African Great Lakes Initiative. Friends Peace Team Project, Gaithersburg.
- Peterson, W.** & Gist, N. (1951): "Rumor and Public Opinion." *American Journal of Sociology*, 57, pp. 159-167.
- Pekar Lempereur, A.** et A. Colson (2004) : *Méthode de Négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient.* Dunod, Paris.

- Pohu, A.-A.** et E. Klimis (éds.) (2013) : *Justices Transitionnelles. Oser un modèle burundais. Comment vivre ensemble après un conflit violent ?* Facultés universitaires Saint-Louis, Bruxelles.
- Pruitt, D. J.** and J. Z. Rubin (1986): *Social Conflict : Escalation, Stalemate and Settlement.* New York, Random House.
- Reich, K.** (2008<sup>4</sup>): *Konstruktivistische Didaktik. Lehr-und Studienbuch mit Methodenpool.* Beltz Verlag, Weinheim und Basel.
- Robertson, J.** (2005): "10 principles of effective information management." *KM Column.* [http://www.steptwo.com.au/files/kmc\\_effectiveim.pdf](http://www.steptwo.com.au/files/kmc_effectiveim.pdf)
- Rosnow, R. L.** & Foster, E. K. (2008): "The unraveling of rumour and gossip". *Arts and Opinion*, Vol. 7 / 5
- Rosoux, V.** (2009) : « Réconciliation : Ambition et piège de la justice transitionnel. Le cas du Rwanda. » *Revue : Droit et Société*, 73/2009.
- Schrödinger, E.** (1990) : *L'Esprit et la Matière.* Seuil, France.
- Sen, A.** (2007): *Identity and Violence. The Illusion of Destiny.* Penguin, London.
- Weaver, W.** and Shannon, C. E. (1963): *The Mathematical Theory of Communication.* University of Illinois Press.
- Shibutani, T.** (1966): *Improvised news: A sociological study of rumor.* Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Shyaka, M.** Aggée (2006) : *Mécanismes modernes de règlement des conflits.* Rapport NURC, conférence atelier du 14-16 juillet 2006, Kigali.
- Ury, W.,** Fisher, R. and B. M. Patton (1981): *Getting yes: Negotiating Agreement Without Giving in.* Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Harcourt.
- Watzlawick, P.** (1996) : *L'invention de la réalité – contributions au constructivisme,* Seuil, Collection Point Essais, France.
- Watzlawick, P.,** Bavelas, J.B., Jackson, D.d. A. (1967): *Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies and Paradoxes.* W.W. Norton & Company Inc.

**Check liste pour la facilitatrice : Suis-je prête à commencer<sup>54</sup> ?**

*Remplir la check liste avant, pendant ou bien après la formation*

**Check liste**

NO	QUESTIONS	REPONSE	✓
	<b>LE CONTEXTE</b>		
1	Quelle est la mission du côté du client ? Objectif du projet Ampleur du projet Impact souhaité Budget		
2	Est-ce que la formation est opportune et faisable ?		
3	Quelle sorte de formule/contrat entre le client et vous ? Objectif Conditions Quel arrangement, si une partie ne peut pas assumer sa responsabilité ? Payment ?		
4	Type de formation (légère, formelle) La langue « élaborée ou simple » ? Question de l'habillement Nombre de participants pour les exercices Les jeux d'animation choisis peuvent-ils être appliqués à ce groupe cible ?		

<sup>54</sup> Comparez Reich (2008<sup>4</sup>)

5	<p>Connaissez-vous la salle de cet atelier ? L'avez-vous bien inspectée avant le début de la formation ?  Etes-vous en contact avec la personne responsable du lieu de l'atelier ?  Le matériel didactique (marqueurs, flip chart, chevaliers, panneau, feuilles, scotch, photocopies, etc.) est-il préparé et se trouve –t-il en place ?</p>	
<b>LE GROUPE CIBLE</b>		
6	<p>La formation est-elle souhaitée par les participants ou forcée par l'organisation ?  Quel est le groupe cible ?  Le nombre de femmes/hommes est-il équilibré, si la formation est prévue pour les hommes et les femmes ?  Quel est le niveau de compréhension et quelles sont les connaissances préalables du sujet ?  Quelles attentes possibles ?  Quels besoins possibles ?  Quels obstacles possibles ?  Comment la question du transport, per diem etc. est-elle réglée et qui se charge des aspects administratifs ?</p>	
7	<p>Avez- vous planifié le temps au début de la formation pour échanger entre vous et les bénéficiaires sur leurs attentes, leurs besoins et leurs craintes ?  Utilisez-vous les connaissances des participants comme base ? Vous référez-vous aux connaissances, aux attitudes, aux expériences des participants ?  Les participants peuvent-ils lier leurs expériences avec les nouveaux thèmes ?</p>	
<b>LA FACILITATION</b>		
8	Mes capacités sont-elles suffisantes pour répondre efficacement à l'objectif de la formation ?	
9	Comment est-ce que je me sens aujourd'hui physiquement et moralement ?	
10	Quelle est ma position au conflit ? Comment suis-je perçu par les participants par rapport au contexte ?	
11	Quelle est ma propre motivation de dispenser cette formation ?	
<b>LE CONTENU ET LES METHODES</b>		
12	Avez-vous préparé le chronogramme de la formation ? <sup>55</sup>	
13	<p>Y a-t-il assez de confrontation avec la réalité pendant la formation ?  Les participants peuvent-ils appliquer concrètement des méthodes exploratrices ?  Évitez-vous d'utiliser des stéréotypes ou des interprétations standardisées et naïves ?</p>	
14	<p>Les illustrations, sont-elles explicatives sans trop de simplification ?  Est-ce que vous utilisez des moyens audio-visuels pour faire le contenu intéressant ?</p>	
15	<p>Est-ce que vous donnez la possibilité de réfléchir sur les expériences que les participants ont faites pendant la formation ? Est-ce que vous expliquez pourquoi certains sujets sont importants ?  Y-a-t il la possibilité de vous critiquer ?</p>	
16	<p>Les participants apprennent-ils vraiment quelque chose de <u>nouveau</u> dans cette séance ? Après la séance, les participants ont-ils plus de perspectives, plus d'accès aux produits d'apprentissage ?  Y a-t-il des moments de surprise en guise de méthode d'apprentissage ?</p>	
17	Développe-t-on des modèles adéquates ?	

<sup>55</sup> Le chronogramme montre le déroulement d'une formation, la planification avec les thèmes, les méthodes, le support, la modération et les horaires qui permettent une vue d'ensemble sur la démarche de la formation. Ce chronogramme est uniquement destiné aux formateurs/trices comme aide-mémoire. Les participants reçoivent une vue d'ensemble sur les thèmes et les sujets de la formation.



	Les méthodes de recherche sont-elles les méthodes les plus actuelles et compatibles avec des méthodes scientifiques ?	
18	Vous référez-vous aux perceptions que les participants ont d'eux-mêmes et des autres participants ?	
19	Les compétences communicatives des participants sont-elles développées ? Y a-t-il un lien entre le contenu de la formation et le processus de communication ? Y a-t-il un développement des rôles parmi les participants et par rapport à la relation avec vous en tant que facilitateur/trice ?	
20	La diversité est-elle promue ? Êtes-vous un bon modèle pour les relations interpersonnelles ?	
21	Utilisez-vous des méthodes diverses pour permettre aux participants de tirer des conclusions des expériences directes, concrètes et sensuelles ? La variation des méthodes est-elle respectée ?	
22	Savez-vous éviter un traitement superficiel du sujet ? Y a-t-il assez de temps pour l'application de ce qu'on a appris dans la présentation ?	
23	Utilisez-vous des méthodes qui incitent la réflexion des participants ? Ces méthodes visent-elles à une différenciation de la pensée, et contribuent-elles à une résolution du problème ?	
24	Les méthodes contribuent-elles à accroître l'estime de soi de tous les participants ? Soutenez-vous les participants les plus faibles en choisissant des méthodes adaptées à leurs besoins ?	
25	Les méthodes reflètent-elles et touchent-elles les intérêts, les souhaits, les interprétations, et les intentions des participants ?	
26	Les méthodes sont-elles bien intégrées et fonctionnent-elles bien ensemble ?	
27	Les participants peuvent-ils jouer les rôles d'explorateur, de chercheur, d'inventeur, de démasqueur ?	
28	Offre-t-on assez d'inspiration pour le développement des visions de l'avenir ? Êtes-vous un modèle en ce qui concerne les visions dans la vie ? Évitez-vous des tendances à manipuler ?	
29	La responsabilité et l'indépendance des participants sont-elles renforcées ? Évitez-vous de vous comporter comme une autorité ? Communiquez-vous des observations régulièrement ?	

## Check liste par rapport à l'approche « ne pas nuire »<sup>56</sup> :

### Pourquoi?

- Quels sont les besoins de base qui nous amènent à mettre en place ce programme en premier lieu?
- Qu'espérons-nous arrêter ou changer grâce à notre intervention ?
- Pourquoi nous ? Quelle est la valeur ajoutée qu'apporte notre organisme à la satisfaction de ce besoin dans cette localité ?

### Où ?

- Pourquoi avoir choisi cette localité ? Quels sont les critères que nous avons utilisés ?
  - Pourquoi ces villages-ci et pas ceux-là ?
  - Pourquoi cette province-ci et pas celle-là ?
  - Pourquoi ce côté-ci de la ligne de front et pas celui-là, pourquoi pas des 2 côtés ?
- Qui en a été exclu et pourquoi ?
- Quelles sont les autres localités que nous avons sélectionnées qui ont un impact ?
- Pourquoi avons-nous loué ces locaux ? A qui appartiennent-ils ?
- Pourquoi prenons-nous cette route ?
- Pourquoi achetons-nous ces ressources ici, dans cet endroit ?

### Quand ?

- Pourquoi avons-nous choisi ce moment pour faire notre intervention ? Dans la situation actuelle, qu'est-ce qui fait que c'est maintenant le bon moment ?
- S'agit-il d'une situation avant conflit, après conflit, ou est-ce que le conflit est encore "chaud" ?
- Pourquoi nous, maintenant ?
- Combien de temps notre projet durera-t-il ?
- Comment saurons-nous quand notre projet sera terminé ? Sur quels critères ?
- Qu'est-ce qui aura changé et comment allons-nous le savoir ?
- Avons-nous une stratégie de désengagement /sortie ?

### Quoi ?

- Le contenu spécifique des ressources peut avoir un impact sur le contenu.
- Apportons-nous de la nourriture, des abris, de l'argent, de la formation, des experts, des véhicules, des radios, des outils etc. ?
- Précisons : quelle sorte de nourriture ? Quelle sorte d'abris ?
- Quels sont les types de ressources qui conviennent à cette situation ?

### Avec qui ?

- Comment avons-nous sélectionné les bénéficiaires ? Quels étaient les critères de sélection de certaines personnes plutôt que d'autres ?
- Qui sont celles que nous avons omises et pourquoi ?
- Qui d'autre bénéficie de notre présence ?
- Les propriétaires ? Les chauffeurs ? Les agriculteurs ? Les hôtels ?

### Par qui ?

- Qui sont nos personnels ? Sont-ils des locaux ou des expatriés ?
- Comment ont-ils été sélectionnés ?
- Quels étaient les critères de recrutement de ces gens et ces critères varient-ils selon la localité ?
- Qui est omis par ces critères et pourquoi ?

### Comment ?

- Quel est le mécanisme de livraison de cette assistance ?
- Vivres contre le travail ou espèces ? La formation se fait-elle par le biais de conférences données par des étrangers ou par des méthodes participatives ?
- De quelle manière précise faisons-nous notre travail ?
- De quelle manière précise agissons-nous ? Les expatriés se rendent-ils au travail en voiture le matin alors que notre personnel local y va à pied ou prend les transports publics ?

<sup>56</sup>CDA Collaborative Learning Projects, Ne pas Nuire (2004): pp 15-17.

## Copies pour les exercices

### COMPREHENSION DU CONFLIT

#### Premier chapitre du module : Définitions et conceptions de base

#### Exercice : La définition de « violence » et « non-violence »

*Instructions pour la formatrice : faire une copie de cette page, puis découper chaque définition en petits morceaux, le nombre correspondant au nombre des participants dans le sous-groupe qui travaillera sur cette définition. Donner un morceau à chaque participant. Les participants ont besoin de trouver les autres pour compléter la définition.*

#### Exemple pour un groupe de 5 personnes



**La violence culturelle** : On peut associer avec ce terme l'usage de la langue et de la religion, les comportements et les idéologies qui motivent l'usage de violence ou qui le rendent légitime. La culture nous influence à un niveau plus profond, c.-à.-d qu'elle n'est pas toujours visible et on n'en est souvent pas conscient.

**La violence structurelle** est une notion utilisée pour la première fois dans les années 1970 et généralement attribuée à Johan Galtung. Le terme désigne une forme de violence provoquée par les structures ou les institutions d'une société donnée, qui empêche les individus de se réaliser.

**La violence physique** est une agression physique, une réaction exagérée, brutale vis-à-vis de quelqu'un ou d'un groupe de personnes. Elle se caractérise généralement par le choc, la bagarre, les injures ou les blessures du corps, le viol, le traumatisme psychologique, les destructions des infrastructures, les vols et pillages.

**La violence psychologique** s'exerce au niveau des émotions, des pensées, des attitudes, des comportements, des habitudes et des interactions sociales, il y a plusieurs possibilités d'influencer quelqu'un de façon que cela lui fasse de mal. La violence psychologique est déjà assez connue dans la littérature sur les conflits au travail où l'on parle de « mobbing » (un employé ou un chef est victime des autres) ou « bossing » (l'auteur de la violence est le chef). Il n'y a pas de blessures physiques, mais il y a des blessures à l'intérieur de la personne.

**La violence passive** : Ce terme correspond au terme « la paix négative » puisque il n'y a pas de violence visible, mais on peut plutôt parler d'une absence d'action ou de mot qui promeut la paix, la non-violence. La passivité d'une personne peut être son silence quand elle entend quelqu'un se moquer d'un autre ou bien son choix de ne rien dire quand quelqu'un raconte des rumeurs.

**La non-violence**: Ce sont des actions conscientes pour la promotion du bien-être des autres en refusant de prendre des armes. En utilisant des approches non-violentes, on souhaiterait qu'aucune de ses actions n'augmente la violence ou n'introduise une nouvelle forme de violence dans la situation. Pour ceux qui font recours à la non-violence active, l'usage de la force et de la coercition est possible, bien qu'ils refusent d'utiliser de la violence

**COMPREHENSION DU CONFLIT****2eme chapitre du module : Théories pour l'analyse du conflit****L'exercice sur les besoins selon Rosenberg**

*Instructions pour la formatrice : faire des copies de ces pages, le nombre correspondant au nombre des sous-groupes, puis découper en petites cartes et donner un kit à chaque sous-groupe pour l'exercice*

✂

Sécurité	Sexualité	Mouvement et Danse	Reproduction (survie espèce)
Respiration	Protection	Acceptation	Amour
Appréciation	Confiance	Lumière	Appartenance
Empathie	Respect	Participation	Apprentissage
Authenticité	Beauté	Harmonie	Créativité
Nature	Conscience	Sincérité honnêteté	Liberté

Sens, Compréhension et Orientation	Spiritualité	Alimentation, Hydratation et Abri	Contribuer à la vie
Choisir ses rêves/objectifs/ valeurs	Santé	Indépendance	Tradition
Famille	Communauté	Récréation	Jeu
Argent	Identité	Travail	Religion
Histoire	Entreprenariat	Communication	Stimulation sensorielle
Sport	Musique	Repos et Relaxation	Intégrité
Proximité	Enfants		



## COMPREHENSION DU CONFLIT

### 3eme chapitre du module : Outils pour l'analyse des conflits

#### **Exercice : L'analyse d'un conflit en utilisant l'outil « cartographie »**

Au Burundi, dans la ville de Gitega, il y a une nouvelle ONG internationale qui travaille dans le secteur de la santé de reproduction. L'ONG « Intervention humanitaire internationale - IHI » publie des offres de postes et des appels d'offres pour la construction et le développement organisationnel d'un hôpital privé à Gitega. Elle cherche des agences de construction, des administrateurs, des infirmières et docteurs, des éducateurs civiques et un directeur. L'hôpital sera spécialisé dans la prévention et le traitement des maladies dans le domaine « santé de reproduction ».

Dans la phase préparatoire, il y avait une consultance avec les parties prenantes qui a abouti à l'autorisation du projet par un comité de commettants – donc un représentant de la mairie de Gitega et un autre du Ministère de la Santé Publique. Pendant le processus d'installation du bureau à Gitega, les membres de l'ONG internationale avaient l'impression que leur initiative avait été bien accueillie, mais maintenant, après avoir lancé les offres d'appels et les offres de postes, ils n'ont pas eu une seule réponse.

Au contraire, pendant les réunions avec les représentants du Ministère de la Santé Publique, l'ambiance ne semble pas très bonne. Il y a une certaine hostilité que les membres internationaux d' « IHI » ne peuvent pas expliquer. Leur siège en Belgique commence à les pousser à montrer quelques résultats de travail, puisqu' il faut justifier comment les prélèvements fiscaux des citoyens belges sont utilisés pour leurs projets.

Les membres de l'ONG décident de parler encore une fois avec les commettants ainsi qu'avec les directeurs des hôpitaux existant à Gitega. Les directeurs de ces hôpitaux, qui avaient auparavant estimé que le projet serait un bon complément à leur travail, disent que l'hôpital pourrait représenter une concurrence non-souhaitée, et que les membres d' « IHI » devraient d'abord consulter l'église catholique. Le représentant de la mairie n'est pas disponible : il est à Ngozi « pendant toute la semaine prochaine ». Et son secrétaire informe « IHI », que le représentant sera probablement aussi empêché pendant les semaines à venir. Le représentant du Ministère dit qu'il fallait d'abord mener une étude préparatoire étant donné que le besoin d'un hôpital n'était pas du tout évident. A la question de savoir il a d'abord autorisé l'ONG « IHI » de s'installer et de démarrer son projet à Gitega, il répond qu'il n'avait pas encore compris l'ampleur du projet et qu'auparavant, il y avait un autre chef. Le nouveau chef vient d'avoir un problème avec le chef de mission d'une autre ONG internationale dans un projet semblable à Ruyigi, et il est sceptique de commencer un nouveau projet. A Ruyigi, les problèmes étaient causés plus spécifiquement par des questions budgétaires, et aussi par la répartition des rôles entre l'ONG internationale et les partenaires locaux.

Après avoir parlé avec l'Abbé du diocèse de Gitega, les membres d' « IHI » comprennent que l'église n'est pas d'accord pour la spécialisation du futur hôpital et que, même si l'Abbé comprend le besoin d'un hôpital et pourrait donner son accord, l'église catholique et le Vatican auraient quand même un problème avec ce projet.

**Analysez le conflit en utilisant l'outil « cartographie ».**

**Discutez sur quel conseil vous voudriez donner l'ONG « IHI » pour pouvoir réaliser l'objectif de son intervention et coexister en harmonie avec les commettants et les autres parties prenantes.**



**COMPREHENSION DU CONFLIT****3eme chapitre du module : Outils pour l'analyse des conflits****Exercice : La diagonale de paix**

**Sous-groupe 1** : Une petite maisonnette pour les vacances. Il y a très peu d'espace. Le couple qui y vient pour se reposer essaye de se convenir sur les meubles qui vont équiper la maisonnette. La femme aimerait avoir assez d'espace pour une armoire afin d'y mettre des habits et d'autres objets qui dérangerait dehors. L'homme aimerait utiliser le même espace pour une petite table afin d'y avoir quelques livres de lire et d'écrire dans une ambiance calme, sans stress (il est chercheur, donc ce sont beaucoup de livres qu'on ne peut pas laisser sur la table à manger qui est aussi petite). Que faire ?

*Essayez d'utiliser le modèle pour trouver une solution pour chaque option :*

**1) A va gagner, B perdre.**

**2) B va gagner, A perdre.**

**3) Toutes les 2 parties renoncent à leurs intérêts.**

**4) Compromis.**

**5) Transcendance : toutes les 2 parties réalisent leurs intérêts.**

*Pour la transcendance, essayez de trouver autant d'options que possibles.*

**COMPREHENSION DU CONFLIT****3eme chapitre du module : Outils pour l'analyse des conflits****Exercice : La diagonale de paix**

**Sous-groupe 2** : 2 pays sont en conflit au sujet de la frontière commune. Dans la région transfrontalière, il y a une forêt naturelle inexplorée, qui contient une richesse : des arbres et des animaux qui ne sont même pas connus par des chercheurs. Tous les 2 pays aimeraient exploiter la forêt, mais à cause de leur conflit de frontière qui a déjà duré 40 ans, aucun pays n'en profite. Les 2 pays sont pauvres et ont besoin d'une source de revenu. Des environnementalistes exigent la protection de la forêt. Quelles solutions sont possibles ?

*Essayez d'utiliser le modèle pour trouver une solution pour chaque option :*

**1) A va gagner, B perdre.**

**2) B va gagner, A perdre.**

**3) Toutes les 2 parties renoncent à leurs intérêts.**

**4) Compromis.**

**5) Transcendance : toutes les 2 parties réalisent leurs intérêts.**

*Pour la transcendance, essayez de trouver autant d'options que possibles.*

## GESTION DES CONFLITS

### Premier chapitre du module : Techniques de négociation

#### Exercice « les oranges »

**Personne 1** : Tu as besoin de faire un gâteau pour ta vieille maman qui est très triste et fatiguée après le mort de ton papa il y a une année. Aujourd'hui, c'est l'anniversaire de sa mort. Le seul gâteau qu'elle peut manger et qui pourrait l'aider de se sentir mieux est un gâteau d'orange. Pour cela, tu as besoin de 10 oranges pour la pâte (râper la peau). Au marché tu trouves encore 10. En fait, dans cette saison et dans cette ville située dans le désert c'est difficile de trouver des oranges. Mais à la dernière minute il y a une autre personne qui a aussi besoin des oranges et qui commence à négocier avec le vendeur et qui fait augmenter le prix. Elle est prête à payer 4.000 francs, tu as seulement 5.000 francs et tu trouves que le prix est exagéré. Qu'est-ce que tu peux faire ?

✂-----

## GESTION DES CONFLITS

### Premier chapitre du module : Techniques de négociation

#### Exercice « les oranges »

**Personne 2** : Tu as besoin de préparer un jus d'oranges pour ton enfant qui est malade – la grippe -et il ne veut rien manger car il a mal à la gorge. De plus, il a une allergie aux médicaments contre la grippe et il a besoin des vitamines. Mais dans cette saison, il n'y a pas beaucoup de fruits, et, comme cette ville est dans le désert et très éloignée, il n'y a pas de jus, il te faut préparer le jus en achetant les oranges et les pressant. Tu es juste arrivé au marché où tu as vu de loin les dernières 10 oranges, quand tu te rends compte qu'il y a un autre qui s'intéresse aux oranges. Tu commence à négocier, mais tu es pressé. Tu as seulement 5.000 francs et tu trouves que c'est quand même trop pour 10 oranges. Qu'est-ce que tu peux faire ?

## GESTION DES CONFLITS

### Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation

#### Exercice : Gérer une médiation

##### Sous-groupe 1 : La vieille maman

Une sœur et un frère ont un conflit au sujet de qui doit s'occuper de la vieille maman qui n'est plus capable de vivre indépendamment, étant trop âgé et malade. Le frère dit qu'il avait toujours la responsabilité de la famille quand ils étaient encore jeunes et que maintenant c'est le tour de sa sœur. Celle-ci quant à elle la sœur se plaint d'avoir une grande famille et de soutenir déjà sa belle-mère qui est aussi vieille. Il s'impose de trouver une solution rapidement, comme la maman ne peut plus vivre seule, mais chacun commence à se sentir très frustré par le comportement de l'autre et les deux n'arrivent pas à se comprendre.

***Votre tâche est de mener la médiation dans ce conflit. L'objectif de cet exercice n'est pas de s'entraîner jusqu'à la perfection, mais il s'agit surtout de gagner une expérience de la situation de médiation.***

- ***D'abord, vous allez visualiser les étapes de la médiation (par exemple en notant les étapes sur un flip chart), pour vous préparer face à ce cas.***
- ***Puis, vous faites la médiation.***
- ***Il y a un observateur parmi vous qui prend des notes et qui aide les médiateurs.***
- ***A la fin, on fait la mise en commun : vous allez partager vos expériences avec les autres.***



## GESTION DES CONFLITS

### Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation

#### Exercice : Gérer une médiation

##### Sous-groupe 2 : Les problèmes de ménage

2 étudiants en Mathématique et en Communication partagent une maison. Pour économiser de l'argent, ils s'occupent du ménage eux-mêmes : un jour, c'est l'un qui fait la vaisselle et le nettoyage, l'autre jour, c'est le deuxième. Au début, ça a bien fonctionné, mais depuis 3 mois, il y a des problèmes. Il y a souvent des tasses ou des assiettes qui sont cassés ou bien le travail n'a pas été fait proprement. Les 2 jeunes étudiants commencent à accuser l'autre, ils ne se sentent plus à l'aise dans leur maison, et la situation devient encore plus grave quand l'un commence à amener ses amis presque tous les soirs, ce qui dérange l'autre qui a besoin d'étudier ses cours.

***Votre tâche est de mener la médiation dans ce conflit. L'objectif de cet exercice n'est pas de s'entraîner jusqu'à la perfection, mais il s'agit surtout de gagner une expérience de la situation de médiation.***

- ***D'abord, vous allez visualiser les étapes de la médiation (par exemple en notant les étapes sur un flip chart), pour vous préparer face à ce cas..***
- ***Puis, vous faites la médiation.***
- ***Il y a un observateur parmi vous qui prend des notes et qui aide les médiateurs.***
- ***A la fin, on fait la mise en commun : vous allez partager vos expériences avec les autres.***

## GESTION DES CONFLITS

### Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation

#### Exercice : Gérer une médiation

##### Sous-groupe 3 : La jeune enseignante

Une jeune femme, qui vient juste de terminer l'université à la capitale, commence son premier travail en tant qu'enseignante à l'école primaire dans un petit village. Elle n'a pas de chance : on lui dit que ses élèves sont déjà connus par tous les enseignants pour leur mauvais comportement. Et, elle observe, que vraiment, ils n'écoutent pas, ils dérangent et font de bruit, et de plus, ils sont autour de cent dans une classe. La jeune enseignante ne réussit pas à calmer les enfants et à faire son travail. Au contraire, elle commence à paniquer juste en pensant à son travail. La seule solution qu'elle adopte est de signaler qu'elle est malade, et elle ne vient plus au travail pendant 4 semaines. Le vieux directeur a déjà remarqué qu'il y a des problèmes, mais il ne sait pas non plus quoi faire.

***Votre tâche est de mener la médiation dans ce conflit. L'objectif de cet exercice n'est pas de s'entraîner jusqu'à la perfection, mais il s'agit surtout de gagner une expérience de la situation de médiation.***

- ***D'abord, vous allez visualiser les étapes de la médiation (par exemple en notant les étapes sur un flip chart), pour vous préparer pour le cas.***
- ***Puis, vous faites la médiation.***
- ***Il y a un observateur parmi vous qui prend des notes et qui aide les médiateurs.***
- ***A la fin, on fait la mise en commun : vous allez partager vos expériences avec les autres.***

**GESTION DES CONFLITS****Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation****Exercice « Hooponono »****Les rôles (qui ne sont pas connus par les autres participants):**

**Le voleur :** Une femme de 40 ans a une fille de 12 ans. Elle s'occupe de différents travaux comme femme de ménage, vendeuse de légumes, aide dans un bureau, et autres jobs – ce qu'elle peut trouver. Pendant les échanges, au moment opportun, elle va donner des détails sur le vol : la fille est très malade - elle a le cancer, elle suivait une thérapie, mais elle doit toujours prendre des médicaments pour prévenir des nouvelles cellules de cancer de naître. La dame a toujours trouvé les médicaments pour la fille, mais cette fois-ci, elle n'a pas pu trouver les moyens pour les acheter, et comme la fille est devenue de plus en plus malade, elle a volé l'argent du village.

*C'est ta tâche de lire les instructions en silence et de ne rien dire aux autres participants. Tu vas utiliser les informations peu à peu dans les séances de partage d'information qui suivent.*

**GESTION DES CONFLITS****Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation****Exercice « Hooponono »****Les rôles (qui ne sont pas connus par les autres participants):**

**La secrétaire :** Elle a travaillé à la mairie pendant 20 ans, elle est connue pour être très correcte, mais elle avait peur qu'on l'accuse d'avoir commis le vol, comme elle était seule au bureau. Mais elle a quitté le bureau pour prendre une petite pause de 15 minutes tout près du bureau et c'est pendant ce temps que le vol s'est passé. Elle a découvert la caisse vide et a contacté le maire pour l'informer.

*C'est ta tâche de lire les instructions en silence et de ne rien dire aux autres participants. Tu vas utiliser les informations peu à peu dans les séances de partage d'information qui suivent.*

**GESTION DES CONFLITS****Deuxième chapitre du module : Techniques de médiation****Exercice « Hooponono »****Les rôles (qui ne sont pas connus par les autres participants):**

**La sœur :** Elle connaît sa sœur et l'aime beaucoup. Sa sœur est une personne qui ne voudrait jamais faire de mal à quelqu'un, mais qui connaît des problèmes depuis que son mari l'avait quitté pour aller dans une grande ville afin d'y trouver une meilleure vie. Elle a toujours aidé sa sœur, mais elle non plus n'a pas beaucoup d'argent, et avec la maladie de sa fille, elle est dépassée. Elle a des enfants, et elle travaille beaucoup pour survivre : elle fait des petits travaux et des jobs. Elle ne peut pas faire plus.

*C'est ta tâche de lire les instructions en silence et de ne rien dire aux autres participants. Tu vas utiliser les informations peu à peu dans les séances de partage d'information qui suivent.*

## GESTION DES CONFLITS

### Troisième chapitre du module : Communication constructive

#### Exercice de feedback

**Situation/ Sous-groupe 1 : Entre l'aide et le chef de la maison.** L'aide a fait la vaisselle, mais les assiettes ne sont pas propres. Le chef parle avec elle pour lui expliquer le problème.

*Il faut d'abord décider quel type de feedback serait approprié*

- *Ecrit ou orale ?*
- *Long ou court ?*
- *Individuellement ou par un représentant du groupe ?*
- *Formel ou bien informel ?*
- *En utilisant des mots, des signes, des gestes, du théâtre..... ?*

*Puis, vous décidez sur le contenu du feedback et sur le langage.*

*Finalement, vous jouez ce jeu de rôle.*



## GESTION DES CONFLITS

### Troisième chapitre du module : Communication constructive

#### Exercice de feedback

**Situation / Sous-groupe 2 : Entre l'enseignant et l'élève.** Un élève à l'école primaire a écrit une histoire, et il a fait beaucoup de fautes grammaticales. L'enseignant est au courant que l'élève vient d'une famille vulnérable et que sa mère a été malade pendant les 3 derniers mois. Il doit lui donner un feedback par rapport à son histoire.

*Il faut d'abord décider quel type de feedback serait approprié*

- *Ecrit ou orale ?*
- *Long ou court ?*
- *Individuellement ou par un représentant du groupe ?*
- *Formel ou bien informel ?*
- *En utilisant des mots, des signes, des gestes, du théâtre..... ?*

*Puis, vous décidez sur le contenu du feedback et sur le langage.*

*Finalement, vous jouez ce jeu de rôle.*



## GESTION DES CONFLITS

### Troisième chapitre du module : Communication constructive

#### Exercice de feedback

**Situation/ Sous-groupe 3 : Entre un journal et un lecteur.** Un article comprenant quelques informations incorrectes a été publié dans un journal. Il s'agit de quelques détails sur un événement (la date, le lieu) qui va se passer dans une semaine. Le journal est un quotidien. Le lecteur aimerait informer le journal sur les fautes.

*Il faut d'abord décider quel type de feedback serait approprié*

- *Ecrit ou orale ?*
- *Long ou court ?*
- *Individuellement ou par un représentant du groupe ?*
- *Formel ou bien informel ?*
- *En utilisant des mots, des signes, des gestes, du théâtre..... ?*

*Puis, vous décidez sur le contenu du feedback et sur le langage.  
Finalement, vous jouez ce jeu de rôle.*



## GESTION DES CONFLITS

### Troisième chapitre du module : Communication constructive

#### Exercice de feedback

**Situation/ Sous-groupe 4 : Entre une visiteuse et une femme à qui elle rend visite.** Une femme est invitée chez une autre, qui a préparé à manger. Mais les haricots et le poulet ne sont pas bons. La visiteuse essaye d'être polie, en mangeant quand même. Mais après avoir terminé, la femme veut lui donner encore plus...La visiteuse aimerait trouver de bons mots pour ne pas être forcée à manger plus.

*Il faut d'abord décider quel type de feedback serait approprié*

- *Ecrit ou orale ?*
- *Long ou court ?*
- *Individuellement ou par un représentant du groupe ?*
- *Formel ou bien informel ?*
- *En utilisant des mots, des signes, des gestes, du théâtre..... ?*

*Puis, vous décidez sur le contenu du feedback et sur le langage.  
Finalement, vous jouez ce jeu de rôle.*

## GESTION DES CONFLITS

### Troisième chapitre du module : Communication constructive

#### Exercice de feedback

**Situation/ Sous-groupe 5 : Entre chef et ses employés.** Le chef avait promis d'améliorer les conditions de travail pour ses 20 employés, mais il n'a rien fait pendant 3 mois. Les employés tentent de lui faire un feedback sur la situation.

*Il faut d'abord décider quel type de feedback serait approprié*

- *Écrit ou orale ?*
- *Long ou court ?*
- *Individuellement ou par un représentant du groupe ?*
- *Formel ou bien informel ?*
- *En utilisant des mots, des signes, des gestes, du théâtre..... ?*

*Puis, vous décidez sur le contenu du feedback et sur le langage.*

*Finalement, vous jouez ce jeu de rôle.*

## GESTION DES CONFLITS

### Quatrième chapitre du module : Gestion des rumeurs

#### Exercice sur les acteurs des rumeurs

« **Sorcellerie** » : La famille Joseph avait éprouvé une profonde douleur après avoir perdu leur enfant, le seul qui restait de la famille. La douleur était si profonde dans la famille. Celle-ci était convaincue que n'étaient pas toutes les morts survenues n'étaient pas des morts naturelles. La femme de Joseph ne cessait de maudire ceux qu'elle soupçonnait d'être les auteurs de ces crimes. « C'est une véritable sorcière, tout le monde le sait », affirmait-t-elle. Le lendemain, la voisine envoya Jeanne, sa fille, chez Joseph avec une cruche de bière de banane, signe de compassion pour quelqu'un qui a perdu un sien (coutume burundaise). Avant qu'elle ne pénètre même dans la cour, Joseph se précipita vers Jeanne avec un gros bâton, cassa brutalement la cruche de bière en criant : « Salope, fille d'une sorcière, je vais te tuer, tu m'emmènes du poison. Toi et ta mère, vous voulez décimer toute la famille !... » Jeanne ne comprenait rien de ce qui lui arrivait mais était parvenue à s'échapper de justesse. Très en colère, Joseph préféra aller se détendre dans un bistrot. Il rencontra ses amis et leur raconta ce qui s'est passé. Vite un consensus est conclu, Jeanne constitue un danger pour la société. Ensemble, ils décident de l'éliminer aussi vite que possible avant qu'elle ne fasse d'autres victimes. Le lendemain, très tôt le matin, le domicile de Jeanne est attaqué.

*Lisez la rumeur « Sorcellerie ». Puis, essayez de qualifier les différents acteurs de cette rumeur selon le niveau de responsabilité dans sa propagation.*



## GESTION DES CONFLITS

### Quatrième chapitre du module : Gestion des rumeurs

#### Exercice 2 : Les objectifs des usagers de la rumeur

« **Sida : Contamination** » : Nous sommes en pleine campagne électorale, dans un dispensaire du village. Une infirmière, Séraphine, est accusée d'avoir injecté le virus du VIH/sida à plusieurs personnes qui ne sont pas de son ethnie. En cette période, un travail de dépistage du VIH/ sida a révélé plusieurs cas de personnes séropositives. Tout le village est en alerte, l'infirmière prend fuite suite aux menaces. Le personnel du dispensaire est divisé sur la question. Certains rejettent cette accusation, d'autres restent indifférents. Selon cette rumeur, l'infirmière serait en complicité avec certains partis politiques. Une foule enragée assiège le dispensaire et le saccage. La rumeur exacerbe les divisions ethniques qui existaient déjà. La panique est généralisée, le sentiment de vengeance gagne l'esprit de plusieurs jeunes. Une partie du village (de la même ethnie que l'infirmière) prend fuite.

*Analysez les objectifs des usagers de la rumeur !*

## GESTION DES CONFLITS

### Quatrième chapitre du module : Gestion des rumeurs

#### Exercice 3 : Analyse des situations des rumeurs

**Sous-groupe 1 « Grève »** : Une entreprise accuse un retard dans le paiement du personnel. Une rumeur selon laquelle le patron a détourné une grosse somme commence de gagner de plus en plus la majorité du personnel. Selon cette même rumeur, le patron de l'entreprise veut licencier une partie du personnel. Il paraît que la liste des victimes est déjà dressée. Un employé aurait aperçu la liste mais il n'a pas eu le temps de lire les noms. Pour le personnel, le patron est lui-même l'auteur de cette difficulté financière. Avec l'argent détourné, il est en train d'ériger une grande maison haute standing dans le quartier résidentiel, et une voiture est en route en provenance de Dubaï. Se sentant menacés de licenciement, certains travailleurs décident alors de faire grève. Un petit matin, un sit-in est organisé, le patron se voit refuser l'accès dans son bureau. D'après les revendications des grévistes, le patron doit être limogé et une commission d'audit mise en place.

#### Questions pour cette rumeur :

- *Pourquoi la situation arrive-t-elle jusque là ?*
- *Essayez de continuer l'histoire*
- *Comment chaque partie (patron et employés) aurait pu éviter la situation*



#### Exercice 3 : Analyse des situations des rumeurs

**Sous-groupe 2 « Assistance aux rapatriés »** : De retour de l'Europe dans une réunion avec les bailleurs, un agent du ministère ayant en charge l'assistance des rapatriés dans ses attributions annonce : « Les bailleurs ont promis un montant très colossal. Une somme qui sera utilisée dans la construction des maisons, l'achat des semences, l'assistance en vivres et autres pour les rapatriés. « Mais », ajoute-il, « cette aide sera conditionnée par l'évolution significative du processus de paix. » A ce moment, une rumeur commence à circuler que cette aide est déjà en route. Certains affirment qu'ils ont entendu un appel d'offre pour les camions qui pourront transporter ces vivres, d'autres accusent l'administrateur d'avoir traîné à donner la liste en affirmant que dans les autres communes l'aide est déjà distribuée. Les rapatriés commencent à consommer abusivement leurs semences. Ceux qui s'étaient déjà regroupés en association pour construire eux-mêmes leurs maisons ont arrêté les travaux. D'autres commencent à vendre les tôles qu'ils avaient déjà reçues. Tout le monde croise les bras et attend l'arrivée de l'aide. L'oisiveté est généralisée dans les maisons des rapatriés. Que faire ?

#### Questions pour cette rumeur :

- *Quelle est l'origine de la rumeur ?*
- *D'après vous, quelle est la personne qui peut sauver la situation et comment ?*
- *Que suggériez-vous à l'autorité administrative pour arrêter la rumeur ?*

## GESTION DES CONFLITS

### Quatrième chapitre du module : Gestion des rumeurs

#### Exercice : Attitudes à adopter face aux rumeurs

**Rumeur « Attaque terroriste » :** Louise et Jeanne sont au marché près du chef-lieu de la commune. Soudain une rumeur d'attaque terroriste commence à circuler dans ce marché. « Une attaque terroriste est en cours de préparation dans la soirée. Et plus grave encore, la population de la colline avoisinante serait de mèche avec les terroristes, précise la rumeur. Louise et Jeanne sont embarrassées. Il y a quelques temps, une attaque rebelle s'était abattue sur la localité et avait fait plusieurs morts. Les mauvais souvenirs n'avaient pas encore quitté les consciences des gens. « Alors, que faire dans l'urgence ? », se demandent les 2 femmes. 2 attitudes différentes sont prises : Louise, tenaillée par la peur, va demander à l'administrateur communal s'il est au courant de la situation pour prendre des mesures adéquates. Celui-ci rejette toutes ces informations en bloc, les qualifiant de rumeur non fondées. « Cela est lié à la nature-même des femmes, elles parlent trop. Vas-t-en, Madame, et laisse-moi travailler », crie l'administrateur. Déplorant l'attitude du chef et comprenant que c'est parce qu'elle n'est pas de son ethnie, Louise va chercher un journaliste qui habite la localité. Celui-ci n'étant pas lui-même informé déclare : « Je vais d'abord voir si cette rumeur est fondée et je te promets de t'informer, Madame. » Prise de panique, Jeanne de son côté, fait la course à la montre. Elle va avertir sa famille et lui conseille de fuir le plus tôt possible. Paradoxalement, son mari résiste : « Je refuse de fuir encore une fois. Non et non, cette fois-ci, ce sont les eux de l'autre colline qui vont quitter. ». « Un homme averti en vaut 2 », déclare Thomas, le mari de Jeanne. Avant que les terroristes n'envahissent la localité. Thomas se précipite pour rassembler des jeunes avec des armes afin d'attaquer le premier.

**Lisez attentivement l'exemple et faites un commentaire sur l'attitude de Jeanne et de Louise face à la rumeur d'attaque.**

## GESTION DES INFORMATIONS

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

#### Exercice : 3 situations au Burundi qui exigent une gestion des informations

##### Sous-groupe 1

Un conflit foncier : Un rapatrié rentre après 40 ans d'exil, il réclame sa parcelle. Une partie de celle-ci a été prise par l'Etat, et elle est aujourd'hui terre domaniale. Une autre partie a été cultivée pendant 35 ans par son ancien voisin. Le résident ne veut pas retourner la terre comme, selon l'ancien code foncier, la parcelle lui appartient après 30 ans. Les médiateurs essayent d'aider, l'administrateur communal les informe qu'il faut maintenant se référer au nouveau code foncier qui fait une différenciation de la règle de trentenaire, selon l'acquis « de bonne foi » ou « de mauvaise foi ». Le paysan ne comprend pas comment il s'est attribué la parcelle « de mauvaise foi », puisqu'il a toujours respecté la loi.

***Comment les médiateurs gèrent-ils la situation ? (Il n'est pas permis d'ignorer la question des 2 codes fonciers, il faut se référer aux lois.)***

✂-----

##### Sous-groupe 2

Un jeune chef de département dans le ministère de l'éducation décide de revoir le curriculum pour l'école primaire, cinquième année, sur le sujet de santé reproductive. Le curriculum actuel date de l'année 1975. Il aimerait avoir l'opinion de quelques directeurs des écoles à l'intérieur du pays. Alors, il appelle au téléphone le directeur d'une petite école dans un village. Le directeur est un peu conservateur, il va bientôt aller en retraite et a toujours vécu dans la campagne. Il y a des problèmes de compréhension sur le sujet (pourquoi un nouveau curriculum sur ce sujet ?), de communication (est-ce qu'il faut envoyer un email ou faire une visite à l'école pendant 3 jours ?) sur le timing (besoin d'avoir les informations en 5 jours, besoin de réflexion pendant quelques semaines...)

***Le jeune chef de département essaie de montrer assez de respect pour le vieux directeur, mais comment concilier la gestion des informations, la culture traditionnelle, et les besoins de la vie moderne ?***

✂-----

##### Sous-groupe 3

Une ONG aimerait sensibiliser les gens dans une région rurale sur les élections générales. Le village est situé dans un coin éloigné. En arrivant dans l'église où tout le village s'est rassemblé, les employés de cette ONG constatent d'abord que les copies qu'ils avaient préparées pour les participants ne sont pas très utiles puisque presque tous les habitants du village sont des analphabètes. Puis, le village n'a pas de journal et ne dispose que de 2 postes de radio. Et comme il n'est pas encore connecté au réseau d'électricité, les postes de radios ne fonctionnent souvent pas par manque de batteries. Alors, les gens ne sont donc pas du tout informés sur les partis politiques ni sur l'actualité. Il y a aussi un problème de déplacement, et les paysans ne sont pas très motivés à rater un jour de travail dans les champs juste pour un peu d'éducation civique.

***Comment les employés de l'ONG vont-ils adapter leur programme pour la formation en vue d'aider quand même les gens à comprendre le thème de la formation et de les motiver un peu plus à profiter de leur droit d'aller voter leurs leaders ?***



**GESTION DES INFORMATIONS****Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations****✂ A découper par la facilitatrice**

Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :
Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :	Nombre des frères et des sœurs :
Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :	Année de naissance :

## GESTION DES INFORMATIONS

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

#### Exercice : Usage de données pour faire un plaidoyer

##### Sous-groupe 1

Problème : L'hôpital dans la commune Bugendana ferme à midi chaque jour, bien que les horaires d'ouvertures indiquent qu'il reste ouvert toute la journée. Comme conséquence, un grand nombre de malades ne sont pas traités, des frais de voyage jusqu'au prochain hôpital coûtent trop chers, il y a déjà quelques morts à cause de cette négligence.

#### Propositions des solutions pour les groupes de travail

##### Analyse du problème

- Vérifier si l'hôpital ferme vraiment chaque jour à 12 h :
- Se déplacer vers l'hôpital et observer, pendant une période de 2 semaines, à quel moment il ferme, noter les résultats dans un tableau.
- Faire des entretiens rapides avec des témoins. Une seule question : A quelle heure l'hôpital ferme-t-il ? On peut demander à des patients, à des docteurs / infirmières/ à la réception de l'hôpital – on va noter les résultats.
- Analyse des résultats : compter le nombre de personnes qui ont indiqué que l'hôpital ferme après un demi-jour et le nombre de personnes qui disent que l'hôpital ferme selon l'horaire. Comparer avec les observations et écrire un mini-rapport avec le résultat tout en mentionnant les preuves pour bien fonder la conclusion.

*Faites des jeux de rôle sur ces solutions.*

*Faites aussi un brainstorming sur comment utiliser des données et quelles données pour appuyer cette stratégie.*

## GESTION DES INFORMATIONS

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

#### Exercice : Usage de données pour faire un plaidoyer

##### Sous-groupe 2

Problème : L'hôpital dans la commune Bugendana ferme à midi chaque jour, bien que les horaires d'ouvertures indiquent qu'il reste ouvert toute la journée. Comme conséquence, un grand nombre de malades ne sont pas traités, des frais de voyage jusqu'au prochain hôpital coûtent trop chers, il y a déjà quelques morts à cause de cette négligence.

#### Propositions des solutions pour les groupes de travail

##### Dialogue avec la direction d'hôpital

Parler avec le responsable d'hôpital pour connaître la raison pour le problème, et depuis quand on a plus suit l'horaire. L'informer sur le problème sous forme orale en se référant aux détails trouvés dans l'analyse.

- a) Si le problème est un peu complexe, et si le responsable est intéressé pour opérer un changement positif : offrir un soutien et continuer à faciliter le processus en tant que facilitateur neutre.
- b) Si la cause du problème n'est pas au niveau de la direction de l'hôpital ou si le responsable de reconnaît pas le problème : parler avec les chefs de la direction, pour les informer oralement
  - On peut amener un rapport de recherche et le présenter selon le besoin : par exemple, si cela peut aider à analyser le problème plus en détail ou bien pour soutenir l'observation qu'on a faite, au cas où la direction ne reconnaît pas le problème.
  - On peut, suite à la conversation, envoyer une lettre à la direction en résumant la conversation qu'on avait eue avec elle, et en proposant des solutions à entamer.
  - On peut contacter d'autres organisations sur place.

***Faites des jeux de rôle sur ces solutions.***

***Faites aussi un brainstorming sur comment utiliser des données et quelles données pour appuyer cette stratégie.***

## GESTION DES INFORMATIONS

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

#### Exercice : Usage de données pour faire un plaidoyer

##### Sous-groupe 3

Problème : L'hôpital dans la commune Bugendana ferme à midi chaque jour, bien que les horaires d'ouvertures indiquent qu'il reste ouvert toute la journée. Comme conséquence, un grand nombre de malades ne sont pas traités, des frais de voyage jusqu'au prochain hôpital coûtent trop chers, il y a déjà quelques morts à cause de cette négligence.

#### Propositions des solutions pour les groupes de travail

##### Dialogue avec les chefs de la direction d'hôpital

On peut parler oralement sur le problème et amener un rapport de recherche.

Si les chefs de la direction de l'hôpital ont besoin de plus de preuves par rapport à l'existence du problème ou bien de plus de motivation pour commencer de s'occuper du problème, on peut

- Mieux documenter l'horaire de l'ouverture et de la fermeture de l'hôpital (prendre des photos, par exemple),
- Enrichir le rapport en mentionnant des citations des témoins pour le rendre encore plus concret et plus crédible, tout en gardant leur anonymat.
- Demander à une autre autorité locale de venir se rendre compte de la situation sur place pour aider à convaincre les chefs de la direction de l'hôpital.
- Essayer la diplomatie douce, donc féliciter les chefs de leur compétence et de leur capacité d'écouter, surtout manifester de l'empathie à leurs explications, tout en signalant sa disponibilité pour aider, si nécessaire, donner un peu plus de temps

*Faites des jeux de rôle sur ces solutions.*

*Faites aussi un brainstorming sur comment utiliser des données et quelles données pour appuyer cette stratégie.*

## GESTION DES INFORMATIONS

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

#### Exercice : Usage de données pour faire un plaidoyer

##### Sous-groupe 4

Problème : L'hôpital dans la commune Bugendana ferme à midi chaque jour, bien que les horaires d'ouvertures indiquent qu'il reste ouvert toute la journée. Comme conséquence, un grand nombre de malades ne sont pas traités, des frais de voyage jusqu'au prochain hôpital coûtent trop chers, il y a déjà quelques morts à cause de cette négligence.

#### Sensibilisation du public par rapport au problème

- Demander à un journaliste de rédiger un petit article dans un journal sur le problème. ATTENTION : il faut lire l'article bien avant sa publication pour s'assurer que les constats sont corrects et on peut mentionner les résultats d'un rapport de recherche, sous l'anonymat, si nécessaire.
- Demander à un expert de s'exprimer en général dans un journal sur les problèmes des horaires d'ouverture des hôpitaux dans les pays développés pour sensibiliser le public sur l'ampleur du problème et pour montrer, qu'il ne s'agit pas de blâmer quelqu'un mais de trouver une solution.
- On peut organiser des rendez vous avec les responsables (la direction / les chefs de la direction) et amener les articles pour les sensibiliser, eux aussi, afin qu'ils considèrent le problème d'un autre angle.

*Faites des jeux de rôle sur ces solutions.*

*Faites aussi un brainstorming sur comment utiliser des données et quelles données pour appuyer cette stratégie.*

## GESTION DES INFORMATIONS

### Premier chapitre du module : Documentation et vérification des informations

#### Exercice : Usage de données pour faire un plaidoyer

##### Sous-groupe 5

Problème : L'hôpital dans la commune Bugendana ferme à midi chaque jour, bien que les horaires d'ouvertures indiquent qu'il reste ouvert toute la journée. Comme conséquence, un grand nombre de malades ne sont pas traités, des frais de voyage jusqu'au prochain hôpital coûtent trop chers, il y a déjà quelques morts à cause de cette négligence.

#### Collaboration avec des partenaires pour la sensibilisation des décideurs et pour la résolution

- On peut organiser un rendez-vous, par exemple avec une organisation qui fait le monitoring des services dans le secteur de la santé, pour demander d'une façon générale comment elle voit la situation. S'il n'y a pas une telle organisation, on pourrait essayer la Ligue Iteka, la CDJP, le CDF ou demander d'être connecté avec des organisations de la capitale qui s'occupent de cela
- Si l'organisation a fait des observations semblables sur le problème de l'hôpital et si elle semble capable, crédible et compétente, on pourrait partager les résultats de ses propres observations oralement.
- Si on aimerait se mettre ensemble pour faire le plaidoyer, on pourrait voir comment utiliser un rapport de recherche, des articles dans les journaux, les citations des témoins etc. pendant le processus.
- S'il n'y a pas de réaction, on peut se mettre ensemble et présenter le problème au niveau de la commune dans une réunion du secteur santé publique, par exemple.
- Si on travaille en partenariat, il se peut qu'on change la stratégie et on commence à faire le plaidoyer pour un autre sujet qui va aussi aboutir à l'amélioration des horaires de l'hôpital. Peut-être le nouveau sujet serait « budget monitoring » du budget communal, ou bien l'amélioration de l'équipement des centres de santé dans la commune. On pourrait aussi trouver que le problème est la corruption et trouver des partenaires qui travaillent sur ce sujet et présenter le sujet sous cet angle.... Le choix du sujet dépend de la stratégie qu'on va entamer.
- On pourrait aussi décider de laisser une autre ONG ou bien des représentants de la population faire le plaidoyer et en tant que comité de paix, on essaye de faciliter le dialogue seulement en gardant une certaine distance au problème.

***Faites des jeux de rôle sur ces solutions.***

***Faites aussi un brainstorming sur comment utiliser des données et quelles données pour appuyer cette stratégie.***





# Nyanza-Kicukiro II: Mata AMAZINA YABARUHUKIYE

001	002	003
004	005	006
007	008	009
010	011	012
013	014	015
016	017	018
019	020	021
022	023	024
025	026	027
028	029	030
031	032	033
034	035	036
037	038	039
040	041	042
043	044	045
046	047	048
049	050	051
052	053	054
055	056	057
058	059	060
061	062	063
064	065	066
067	068	069
070	071	072
073	074	075
076	077	078
079	080	081
082	083	084
085	086	087
088	089	090
091	092	093
094	095	096
097	098	099
100	101	102

