

# **AMELIORER LES RELATIONS**

entre citoyens et autorités locales

## **PAR LA GESTION DES CONFLITS**

**Deuxième partie**

**LA BOÎTE A OUTILS**

Par

**FRED FISHER**

avec la collaboration d'experts de

- ☒ Partners Hungaria
- ☒ Partners Slovakia
- ☒ Partners Romania
- ☒ Partners for Democratic Change International
- ☒ L'Université du Texas à Arlington
- ☒ Le Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains CNUEH (Habitat)
- ☒ Des institutions de formation des pays de la CEE/SEE

La Fondation Partners Romania pour le développement local (FPDL) a dirigé l'élaboration de ce manuel avec le soutien financier de :

- ☒ LGI - Local Government Initiative Programme de l'Open Society Institute.
- ☒ UNCHS (Habitat), le Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains, dans le cadre du "Programme de Formation en Leadership et Gestion Locales" financé par le Gouvernement des Pays-Bas.

## AVANT-PROPOS

La parution de cette série de manuels de formation coïncide avec le lancement par le Centre des Nations-Unies pour les Etablissements Humains (CNUEH) de la Campagne Mondiale sur La Gouvernance Urbaine. Le thème de la « participation » qui reflète la vision et la stratégie de cette campagne est parfaitement pris en charge dans les thèmes et stratégies d'apprentissage de ces manuels. Bien que ces manuels soient conçus et rédigés pour servir les besoins de développement des organisations non gouvernementales et des organisations communautaires de base, ainsi que leurs dirigeants et leur personnel, le contexte de mise en œuvre de l'apprentissage est restitué conformément à l'esprit et la réalité d'une large collaboration.

Il y a de plus en plus de preuves et une reconnaissance accrue que plusieurs thèmes définissent et délimitent le programme de Bonne Gouvernance Urbaine en ce siècle et millénaire nouveaux. Le premier, la participation, implique que les collectivités et autorités locales qui désirent être à la pointe du changement social et économique doivent reconnaître l'importance qu'il y a à inclure tout le monde sans distinction de richesse, de genre, d'âge, de religion ou d'état de santé dans le processus d'élaboration des décisions qui touchent à la qualité de leur vie collective.

La deuxième reconnaissance implique la gestion concertée qui traverse le spectre du tissu institutionnel et communautaire. Dans l'idéal, ces fora de gestion participative seront fondés sur la confiance mutuelle, le dialogue ouvert entre tous les acteurs, et sur une large palette de stratégies pour transformer les bonnes idées et les visions communes en actions concrètes.

Comme cela est décrit dans le prologue, cette série d'outils de mise en œuvre de l'apprentissage résulte des efforts de collaboration entre la Fondation Partners Romania pour le Développement Local, le CNUEH (Habitat) et l'Open Society Institute. La majeure partie du financement du projet a été fournie par le Programme d'Appui aux Initiatives des Administrations Locales de l'Open Society Institute, avec d'autres appuis financiers du CNUEH (Habitat) et du Gouvernement des Pays-Bas. La Fondation Partners Romania a piloté le projet dans le cadre de son Programme Régional de Renforcement des Capacités de Gouvernance et de Leadership Local en Europe Centrale et Orientale. Les responsabilités comprenaient les essais de terrain des manuels de Planification Participative et de Gestion des Conflits et des Différends dans un programme de formation de formateurs impliquant 18 participants en provenance de 13 pays d'Europe centrale et orientale, ainsi que des membres de la Communauté des Etats Indépendants.

L'idée de lancer cette série de manuels de formation est venue de deux régions différentes du monde. Le Comité de Pilotage du Programme Régional de Renforcement des Capacités en Europe centrale et orientale a identifié, au cours de ses délibérations de 1997, la gestion de conflits et la planification participative comme deux des besoins en formation pour leur région. Par ailleurs, un groupe de diverses ONG, OCB et dirigeants de collectivités locales de toute l'Afrique sub-saharienne s'est réuni en 1998 et a identifié ces sujets, ainsi que d'autres thèmes couverts dans cette série, comme d'importants besoins de formation.

Pour terminer, je tiens à remercier Fred Fisher, le principal auteur de cette série et la superbe équipe de collaborateurs rédacteurs qu'il a réunis pour confectionner ces documents. Ce sont : Ana Vasilache, Directrice de Partners Romania, qui a piloté le processus à partir de la Roumanie ; Kinga Goncz et Dusan Ondrusek, Directeurs de Partners Hungary et Partners Slovakia respectivement ; David Tees, qui a contribué à de nombreuses publications du CNUEH au fil des ans ; les formateurs qui ont participé aux essais de terrain de ces outils et l'équipe de professionnels du personnel du CNUEH, avec à leur tête Tomasz Sudra, qui ont considérablement contribué, par leur expérience et leur expertise, à affiner les produits finis.

**Anna Kajumulo Tibaijuka**  
**Directrice exécutive du**  
**Centre des Nations Unies pour les Etablissement Humains (Habitat)**

## TABLE DES MATIERES

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>QUELQUES IDEES SUR L'UTILISATION DE LA BOITE A OUTILS</b>                              | 4  |
| <b>Outil 1</b> : Mise en route/Brise-glace                                                | 5  |
| <b>Outil 2</b> : Possibilités de présentation                                             | 7  |
| <b>Outil 3</b> : Exercice de perception                                                   | 9  |
| <b>Outil 4</b> : Causes des conflits et stratégies d'intervention                         | 12 |
| <b>Outil 5</b> : Pot-pourri de mises en train et de stimulants                            | 14 |
| <b>Outil 6</b> : La collecte des données relatives à un conflit                           | 17 |
| <b>Etude de cas</b> : <i>Ainsi va la vie de quartier</i>                                  | 19 |
| <b>Outil 7</b> : Echange d'images                                                         | 21 |
| <b>Outil 8</b> : La négociation des rôles                                                 | 24 |
| <b>Outil 9</b> : Les stratégies de gestion des conflits                                   | 28 |
| <b>Outil 10</b> : Jeu de rôles d'une négociation                                          | 30 |
| <b>Etude de cas</b> : <i>Maintien d'une garderie d'enfants dans le quartier</i>           | 31 |
| <b>Outil 11</b> : Evaluation des modèles de médiation – Comment créer ses propres modèles | 34 |
| <b>Outil 12</b> : Gestion de conflits et pouvoir                                          | 37 |
| <b>Outil 13</b> : Simulation d'un litige                                                  | 41 |
| <b>Etude de cas</b> : <i>Le litige du permis de construire</i>                            | 43 |
| <b>Outil 14</b> : Images de dialogue                                                      | 45 |
| <b>Outil 15</b> : Apprendre l'art du dialogue                                             | 48 |
| <b>Outil 16</b> : Planifier la mise en pratique de l'apprentissage                        | 52 |

## QUELQUES IDEES SUR L'UTILISATION DE LA BOÎTE A OUTILS

La Deuxième Partie de ce manuel est une boîte à outils destinée aux formateurs et facilitateurs qui veulent organiser des ateliers et d'autres types d'expérience d'apprentissage fondés sur les concepts et idées traités dans le Tome Un. Ces outils sont fondés sur des approches de l'apprentissage par l'expérience, conçues pour aider les participants à puiser dans leurs propres expériences et connaissances du sujet et améliorer, au terme de la formation, leurs techniques de gestion plus efficace des conflits et des différends. Ces outils n'ont pas été classés par ordre d'importance ; ils n'ont pas non plus été conçus pour être pris et inscrits dans le programme d'un atelier comme des œuvres d'art achevées. Comme pour d'autres outils de formation présentés dans cette série, nous voulons que vous vous sentiez libres de les modifier pour répondre aux besoins de vos objectifs pédagogiques en suscitant l'intérêt de l'auditoire avec lequel vous serez en train de travailler.

Nous présentons ici un mélange d'outils de travail qui reflètent les contenus de la Première Partie, ainsi que des exercices de résolution de divers problèmes de maintenance de la cohésion de groupe. L'on fera souvent référence à ces outils de maintenance de la cohésion de groupe comme des *brise-glace*, *mises en train* et *stimulant*. Quelquefois, ces exercices de maintenance de la cohésion de groupe paraissent puérils et peuvent l'être si l'on s'en sert trop souvent ou si on les pousse à l'extrême. Il arrive souvent que l'on confonde ces outils de travail les uns avec les autres. Aussi, cela vaut-il probablement la peine d'en discuter un peu.

Briser la glace et ouvrir la discussion, ça se ressemble beaucoup, mais c'est cependant différent. Les outils pour briser la glace sont des activités où le choix du sujet est relativement libre, alors que les outils pour ouvrir la discussion, comme on les définit habituellement, sont relatifs au contenu de l'atelier ou de l'événement pédagogique. On se sert des outils pour briser la glace en particulier quand les membres du groupe ne se connaissent pas. Ce sont des exercices qui servent à aider les membres du groupe à se familiariser les uns avec les autres et à se sentir à l'aise avec les autres en tant que partenaires en apprentissage.

Les outils pour ouvrir la discussion, par contre, servent à aider les participants à être à l'aise dans le traitement du sujet. Ils donnent souvent l'occasion de planter le décor pour l'apprentissage interactif et aident le groupe, y compris le facilitateur, à éviter des démarrages trop brusques, et généralement, ils aident les participants à se familiariser avec la matière du contenu qu'ils auront à traiter. Ce sont des « préludes » orientés vers le travail.

Les outils de mise en train sont le troisième type d'exercices servant à créer une bonne atmosphère et à maintenir la cohésion dans le groupe. C'est typiquement une occasion de rire pour rétablir le flux d'adrénaline collectif des membres du groupe lorsqu'ils subissent une chute d'énergie. Nous avons constaté que dans la plupart des groupes de formation, il existe des participants qui sont doués pour conduire ce genre d'exercice d'apprentissage. N'hésitez pas à employer ces personnes. Mais n'en abandonnez pas pour autant toute responsabilité. Certaines personnes, nous en sommes convaincus, ne viennent aux séances de formation que pour se porter volontaires pour briser la glace, donner de l'entrain et ouvrir la discussion. Elles peuvent être des ressources très utiles, mais dans certains ateliers où les participants prennent la responsabilité de ces tâches de maintenance, on finit par ne plus savoir qui est le véritable responsable.

Comme nous l'avons déjà dit, vous n'êtes pas obligés d'utiliser ces outils de travail dans l'ordre dans lequel ils sont présentés. Il ne faut vous en servir que lorsque – et dans le cas où – ils vous semblent nécessaires. Nous vous encourageons aussi à les modifier, à vous les approprier et à vous en servir selon les besoins d'apprentissage des participants.

## **OUTIL I : MISE EN TRAIN/BRISE-GLACE**

### **Cartographie du territoire de la Gestion des conflits.**

**RECOMMANDATIONS POUR LE VOYAGE :** Cet exercice recèle de grandes potentialités au-delà des suggestions que nous faisons dans l'exposé qui suit. Par exemple, vous pouvez reprendre les expressions dont se sont servis les participants pour parler des conflits et les rapporter aux catégories de conflits décrites par Moore (cf. Outil 4). Vous pouvez demander aux participants de les classer par niveau de conflit, par exemple : interpersonnel, organisationnel, frontalier. Ou bien, revenez aux fiches à la fin de l'atelier et demandez aux participants d'ajouter des éléments à leurs fiches ou même d'en changer. Nous sommes sûrs qu'ensemble vous aurez beaucoup d'autres idées sur la manière d'extraire de ces idées du métal encore plus précieux, une fois que l'atelier sera bien démarré. Donc, gardez les fiches à portée de la main.

#### ***Objectif pédagogique***

Cet exercice est conçu pour donner aux participants l'occasion de faire connaissance les uns avec les autres et de commencer à étudier les concepts et idées associés à la gestion des conflits.

#### ***Durée***

A peu près 60 minutes. Si cela dure plus longtemps, cela veut probablement dire que les participants se sont présentés à l'atelier avec de bonnes cartes du territoire à examiner. Réaménagez votre temps et vos préoccupations en conséquence.

#### ***Processus***

1. Expliquez aux participants que cet exercice est un moyen de faire connaissance les uns avec les autres, d'exprimer et de partager leurs impressions et expériences relatifs aux conflits. Distribuez-leur 4 à 6 grandes fiches et demandez-leur d'inscrire leur nom sur l'une des fiches, de préférence sur une fiche dont la couleur est différente des autres. Demandez-leur d'écrire sur les autres fiches un mot, une phrase, d'y faire un dessin ou d'y inscrire un symbole exprimant leur sentiment personnel concernant les conflits. Pour être sûr que la tâche est clairement définie, nous vous suggérons d'écrire en grandes lettres sur un tableau padex la question suivante :

**A l'évocation du mot "conflit", quelles sont les pensées ou images qui vous viennent immédiatement à l'esprit, que ressentez-vous ?**

2. Quand les participants ont fini d'inscrire leurs idées sur les fiches, demandez à chacun d'eux de se présenter et de dire ce qu'il a inscrit sur ses fiches. Demandez-leur de ne poser que des questions de clarification à ce moment-là. Demandez-leur de coller au mur leurs fiches en mettant la fiche où est inscrit leur nom au-dessus des autres fiches.

3. Demandez aux membres du groupe de donner leurs impressions générales sur les idées et les images ainsi affichées.

4. Divisez le groupe en trois ou quatre sous-groupes de six personnes au plus, et demandez-leur de faire une cartographie conceptuelle des idées qui ont été exposées. Rappelez-leur, car quelqu'un pourrait en faire la demande, qu'une cartographie conceptuelle est simplement un moyen de regrouper et d'organiser les idées, les informations, les données, etc. pour structurer la réflexion sur une question particulière, en l'occurrence la gestion des conflits

5. Réunissez les groupes et faites-leur afficher leurs cartes conceptuelles au mur.

6. Quand les participants auront rempli cette tâche, amenez-les à discuter de l'exercice et de son sens pour les familiariser davantage avec les questions relatives à la nature et aux conséquences des conflits. Vous pouvez vous servir du questionnaire que voilà, pour stimuler la discussion :

- Avez-vous été surpris par une image ou une déclaration ? Qu'est-ce qui vous a le plus surpris ?
- En quoi les perceptions et les descriptions des participants sont-elles similaires ? En quoi sont-elles différentes ?
- Comment pourriez-vous, en tant que formateur ou médiateur, vous servir de ce type d'exercice pour aider les personnes qui vivent dans une situation de conflit à parvenir à des résolutions pacifiques ?

*N'hésitez pas à réinventer cet exercice pour répondre aux besoins du groupe avec lequel vous êtes en train de travailler. Il est conçu pour être modifié ou remodelé selon les réflexions et les idées qui émergent de la session de formation.*

## **OUTIL 2 : LES POSSIBILITES DE PRESENTATION**

*"La pensée sans contenu est vide. L'intuition, sans concept, est aveugle"*  
**Emmanuel KANT.**

La plupart des cours magistraux ne se conforment pas aux principes de l'apprentissage par l'expérience. C'est pourquoi nous suggérons à la place des dialogues dans les deux sens ou des discussions ciblées, pour présenter avec plus de pertinence des informations ou des concepts qui annoncent l'étape suivante du travail du groupe de formation. Le plan qui suit, a été conçu pour vous aider à préparer une présentation interactive des nouveaux concepts, idées, données, informations ou documents.

***Titre de votre sujet de discussion ciblée :***

.....  
.....  
.....

***Les principales remarques que vous voulez faire :***

(Trois ou quatre sont probablement suffisantes, si vous voulez que les participants les retiennent.)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

***Exemples concrets dont vous voulez vous servir pour faire vos remarques :***

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/云报告?reportId=5\\_19303](https://www.yunbaogao.cn/report/index/云报告?reportId=5_19303)

