



DELEGATION DE L'UNION  
EUROPENNE AUPRES DU  
ROYAUME DU MAROC

# MEDIATION ET DIALOGUE DANS LA GESTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Compilation des supports de formation

Assistance technique pour la mise en œuvre du  
programme « Facilité Société Civile Voisinage » au  
Maroc

Un projet réalisé par :  Louis Berger

En groupement avec :  PROMAN  COACH



ASSISTANCE TECHNIQUE AU PROGRAMME  
« FACILITÉ SOCIÉTÉ CIVILE-MAROC ».



EUROPEAID/132304/C/SER/MA

---

## COMPILATION DES SUPPORTS DE LA FORMATION « MEDIATION ET LE DIALOGUE DANS LA GESTION DES POLITIQUES PUBLIQUES »

---

Réalisé par : **François Sorba, expert senior court terme**

Avec l'appui des experts principaux : **Laurent Cabourg & Hicham Rachidi**

Janvier 2016

!  
!  
!  
! !

Ce projet est financé par :

**L'UNION EUROPEENNE**



!  
!  
!  
!  
!

Un projet réalisé par :



en groupement avec :





Le contenu du présent rapport relève de la seule responsabilité de ses auteurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis de l'Union Européenne.

## Table des matières

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE 1. DÉFINITIONS CLES .....</b>	<b>8</b>
1. Comment définir la politique publique ?.....	8
2. Dialogue général ou dialogue collaboratif ?.....	11
3. Définition et approche de la médiation .....	13
4. La médiation comme mode alternatif de régulation des conflits.....	16
<b>PARTIE 2. LES CHAMPS DE LA MEDIATION ET DU DIALOGUE OUVERTS PAR LA REFORME CONSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>18</b>
5. Réflexion sur Les champs de la démocratie participative ouverts par la réforme constitutionnelle .....	18
<b>PARTIE 3. LES DYNAMIQUES DU DIALOGUE DANS LA GESTION DES POLITIQUES PUBLIQUES .....</b>	<b>19</b>
6. Etude de cas d'une dynamique associative de participation citoyenne à la politique publique Jeunesse liée à la SNIJ.....	19
7. Les modalités d'un dialogue durable dans la gestion des politiques publiques .....	20
8. La médiation appliquées aux politiques publiques, comme mode alternatif des conflits.....	22
9. Trois approches de la négociation basées sur des processus et des facteurs qui ont la même typologie .....	23
10. La diversité au cœur ou à la périphérie des préoccupations des acteurs ?.....	26
<b>PARTIE 4. LE PROCESSUS DE MEDIATION ET DE DIALOGUE : « MODUS OPERANDI » .....</b>	<b>29</b>
11. L'intervention directe et non directe .....	29
12. Concept clé 1 : Le Dialogue structuré .....	31
13. Concept clé 2 : La Co-construction des politiques publiques .....	32
14. Concept clé 3 : Le processus de négociation consensuelle (partie 1).....	34
15. L'étude d'impact environnemental et social (EIES) un lieu possible de médiation ?.....	37
<b>PARTIE 5. LES FINALITES DE LA MEDIATION .....</b>	<b>40</b>
16. Principes méthodologiques de la médiation sociale en lien avec les politiques publiques .....	40
17. Fiche médiateur .....	47
<b>PARTIE 6. LES OUTILS DU PROCESSUS DE NEGOCIATION CONSENSUELLE .....</b>	<b>54</b>
18. Mode alternatif de gestion des conflits (MAGC) «carte du processus».....	54
19. Guide pratique d'analyse d'un conflit .....	56

<b>PARTIE 7. ENGAGER LE PROCESSUS DE NEGOCIATION ET FACILITER L'ELABORATION D'UN ACCORD .....</b>	<b>78</b>
20. La Meilleure solution de rechange à l'accord négocié (BATNA).....	78
<b>PARTIE 8. AMÉLIORER LA CAPACITÉ D'ARTICULATION ET ANIMER UNE COALITION ENTRE SPHÈRES D'ACTEURS.....</b>	<b>80</b>
21. La méthode KCP origine et principe :.....	80
22. Le phénomène d'abstraction : .....	85
Etape n°1 : Analyse de situation / Diagramme des affinités : <i>Méthode KJ (5 phases)</i> .....	89
Etape n°2 Identification des facteurs de réussites / Exploitation du diagramme précédent .....	93
Etape n°3 Définition de Critères pour évaluer les Facteurs de réussite, et sélection des Composantes du projet :.....	95
Etape n°4 Déploiement des Composantes :.....	95
23. Analyse des champs de force .....	99
<b>PARTIE 9. ENJEUX ET MODALITÉS DE L'APPORT DES RÉSEAUX POUR ALIMENTER LE DIALOGUE PLURI-ACTEURS.....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>106</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>107</b>
Annexe 1. Articles extraits de la Constitution relatifs au rôle de la société civile .....	108
Annexe 2. Extrait de la Charte de la diversité du conseil de l'Europe .....	111
Annexe 3. Extraits du Document conjoint UE-Maroc sur le renforcement des relations bilatérales/ Statut Avancé .....	112
Annexe 4. Quelques éléments sur les institutions et programmes marocains .....	114
Annexe 5. Article « Dispositif de démocratie participative » .....	116
Annexe 6. Illustration des trois approches de la médiation à partir des sciences de l'information et de communication (SIC).....	123
Annexe 7. Article « Le tryptique élus / citoyens / techniciens ».....	131
Annexe 8. Article « Méfiance, État et participation » .....	135

## Principales abréviations

<b>ADS</b>	Agence de Développement Social
<b>ANAPEC</b>	Agence Nationale de Promotion de l'Emploi et des Compétences
<b>AMO</b>	Assurance Maladie Obligatoire
<b>BM</b>	Banque Mondiale
<b>CGEM</b>	Confédération Générale des Entreprises du Maroc
<b>CESE</b>	Conseil Economique et Social et Environnemental
<b>CSE</b>	Conseil Supérieur de l'Education
<b>CNDH</b>	Conseil National des Droits de l'Homme
<b>CRI</b>	Centre Régional d'Investissement
<b>DUE</b>	Délégation de l'Union Européenne
<b>EN</b>	Entraide Nationale
<b>HCP</b>	Haut-Commissariat au Plan
<b>INDH</b>	Initiative Nationale pour le Développement Humain
<b>MA</b>	Ministère de l'Artisanat
<b>MAPM</b>	Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime,
<b>MCMRE</b>	Ministère chargé des Marocains Résidants à l'Etranger
<b>MHUPV</b>	Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de la Politique de la Ville
<b>MEN</b>	Ministère de l'Education Nationale
<b>MEFP</b>	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
<b>MJS</b>	Ministère de la Jeunesse et des Sports
<b>MSFFDS</b>	Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social
<b>MRE</b>	Marocains Résidants à l'Etranger
<b>OFPPT</b>	Office de la Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail
<b>ONG</b>	Organisation non Gouvernementale
<b>OSC</b>	Organisations de la société civile
<b>PANE</b>	Plan d'Action National pour l'Enfance
<b>PNEI</b>	Pacte National pour l'Emergence Industrielle
<b>RAMED</b>	Régime d'assistance médicale
<b>SNIJ</b>	Stratégie Nationale Intégrée de la Jeunesse
<b>VIH/SIDA</b>	Virus de l'immunodéficience humaine/Syndrome de l'immunodéficience acquise

## INTRODUCTION

---

L'analyse des politiques publiques constitue, plus que jamais, un outil indispensable pour comprendre les enjeux auxquels sont confrontées les sociétés contemporaines. Multiplication des interventions publiques dans tous les domaines de la vie quotidienne, tentatives de réponses aux grands problèmes économiques ou environnementaux, les gouvernements sont écartelés entre des contraintes toujours plus fortes liées à la mondialisation et des demandes citoyennes de participation politique renouvelée. Comment alors concilier « régulation de contrôle » (lois et règlements, arbitrage) et « régulation autonome » (concertation, médiation, négociation) ? Comment favoriser l'arbitrage de l'État, la transparence et la diffusion de l'information, solliciter la participation de la population, encourager le dialogue entre l'ensemble des acteurs, promouvoir des lieux et instances de médiation ?

Pour mener durablement les politiques publiques, des réflexions sont menées au niveau international, des dispositifs sont établis à l'échelle nationale et des innovations apparaissent à l'échelle locale. En tant que dimension de la construction des formes de sociabilités et de la définition des cadres de la vie publique dans les territoires, la médiation « politique » locale offre un regard renouvelé sur les processus de dialogue et de communication. Au fur et à mesure que le temps passe et que le contexte social, politique et économique change, les perceptions et les pratiques concernant la manière de dialoguer et de gérer les conflits peuvent aussi évoluer

Au Maroc, le processus graduel de réconciliation initié dès le début des années 1990 et conduit à partir de l'année 2004 par l'Instance Equité et Réconciliation l'IER<sup>1</sup> est une illustration forte et porteuse de sens sur la nécessité de promouvoir de réels processus de médiation et de dialogue sur les politiques publiques. **« Il s'agit non pas seulement de partager la connaissance et la réappropriation du passé mais aussi de faire surgir dans le présent et le débat contradictoire, des normes et des règles communes de vivre et bâtir ensemble le futur » Driss Benzekri.**

Les organisations de la société civile marocaine ont toujours exprimé leur volonté de participer et de contribuer à « bâtir cette maison commune », à contribuer au développement des espaces de concertation déjà existants et futurs. Au cours de son histoire récente, la société civile marocaine a exploré des territoires inconnus jusqu'alors dans la société marocaine dans le domaine des valeurs. Elle a énoncé les premières problématiques les concernant, avancé les formulations des différentes valeurs en termes de droits humains, politiques, économiques, sociaux et culturels. Elle les a développées. Elle a innové, anticipé, animé des débats, réclamé, plaidé, adressé des pétitions et des mémorandums... De manière inégale, elle a parfois influé sur la décision politique, voire sur la législation, la réglementation, les interprétations, les pratiques, les analyses...

Le contexte institutionnel du dialogue dans la gestion des politiques publiques est aujourd'hui marqué au Maroc par quatre points essentiels :

- La constitution prévoit plusieurs dispositions relatives à la société civile (cf. Annexe N°1), dont des articles afférents à la démocratie participative (articles 1, 6, 12, 13, 14, 15, 136, 139), à la parité entre les hommes et les femmes (article 19), au droit à la diversité culturelle et linguistique (article 5), au droit à l'information (article 27), à la reddition de la gestion des politiques publiques (article 156) et la reddition des comptes (articles 154), la discrimination positive des jeunes et des personnes en situation de handicap (articles 33 et 34)...

---

<sup>1</sup> L'Instance Equité et Réconciliation (IER) a été installée officiellement par Sa Majesté le Roi Mohamed VI le 7 janvier 2004.

- La création au sein du Ministère en charge des relations avec le parlement et la société civile, d'une direction spécifique chargée des relations avec la société civile,
- Le dialogue national initié par le gouvernement et « le dialogue parallèle » initié par la société civile désireuse de porter une parole indépendante dans cette période de dialogue<sup>2</sup>

Dans l'attente de la mise en place effective de nouveaux dispositifs, la participation des OSC dans le processus de la décision politique, reste tributaire de la volonté des acteurs, et dépend à la fois de la nature du groupe d'intérêt concerné, de la sensibilité du secteur concerné par la décision et des intérêts des pouvoirs publics. Les autorités manifestent de plus en plus, une volonté de consulter les OSC, ainsi que les syndicats et les associations professionnelles, même si, selon plusieurs organisations, ces consultations peinent à porter leurs fruits.

Surtout, les processus de concertation se referment généralement dès qu'il s'agit d'une question sur laquelle les positions ou intérêts du pouvoir, et ceux des acteurs, divergent. Dans ces conditions, le processus décisionnel peut se transformer en relation conflictuelle. Ceci concerne souvent les domaines en lien avec les droits humains, les réformes démocratiques, la transparence, la gouvernance et la « redevabilité » des pouvoirs publics.

**Le dialogue** entre acteurs institutionnels et non institutionnels, conçu comme un outil au service de **la transparence, de l'inclusion et de la participation**, peut largement contribuer à améliorer la qualité, l'efficacité et une large appropriation des politiques publiques, en étant à même de définir les rôles de chaque acteur et d'instaurer un climat de **confiance et de responsabilité mutuelle** entre les divers intervenants.

Les trois sessions organisées les 28 et 29 octobre, les 16 et 17 novembre et les 16 et 17 décembre 2015 avaient plusieurs objectifs et ont permis à chaque participant(e), de mieux comprendre et maîtriser les aspects suivants :

- Mieux définir le processus de médiation et de dialogue dans la gestion des politiques publiques ;
- Appréhender les nouveaux champs du dialogue introduits par les nouvelles dispositions de la constitution ;
- Connaître les concepts, les fondements et les différentes approches du processus de dialogue utiles tant pour les OSC que pour les représentants des pouvoirs publics ;
- Améliorer la prise en compte des aspects générationnels, interculturels et de la diversité dans les processus de médiation et de dialogue ;
- Aborder la notion de diversité, ses fondements dans le droit international et les techniques de gestion de la diversité en lien avec la mise en oeuvre des politiques publiques (bonnes pratiques) ;
- Les outils analytiques permettant la prévention des conflits et des blocages dans les négociations en relation avec le cadre des politiques publiques ;
- Les modalités de résolution et de transformation des conflits dans les négociations en relation avec le cadre des politiques publiques ;
- L'appropriation des techniques d'écoute, de négociation et de persuasion ;
- La neutralité, l'impartialité et la compréhension mutuelle des contraintes des parties prenantes ;
- Eléments complémentaires d'analyse sociopolitique de la médiation dans la gestion des politiques publiques.

<sup>2</sup> La Commission nationale chargée du dialogue national sur la société civile

- La promotion et la consolidation de la démarche partenariale et du dialogue pluri-acteurs en vue de maximiser l'impact des OSC sur l'action publique.
- Améliorer les capacités d'articulation entre sphère d'acteurs ; organiser et animer un processus de KJ prospectif ; Utilisation des outils d'analyse des champs de forces dans le cadre d'un processus de dialogue ;
- Accompagner une démarche de construction participative d'une coalition d'acteurs ;
- Etude et échange auprès d'un acteur institutionnel clé du dialogue dans la gestion des politiques publiques ; le CNDH

Une mise en page spécifique de cette compilation permet de rapidement identifier les encadrés illustrant les principaux points à retenir et les exemples de chaque partie :

- ✓ « **Points de vigilance** » : reprend les notions les plus importantes sous forme d'aide-mémoire.
- ✓ « **Illustrations** » : Illustrations du propos.
- ✓ « **Note du formateur** » donne des astuces et éclairages particulier du sujet traité
- ✓ « **En savoir plus** » : fournit d'autres références ou exemples d'autres pays pour en savoir plus sur un sujet.

# PARTIE 1. DÉFINITIONS CLES

## 1. Comment définir la politique publique ?

---

L'analyse des politiques publiques a forgé ses propres notions pour décrire les espaces relationnels dans lesquels les politiques sont conduites. La sociologie des champs demeure en revanche très peu mobilisée dans ce domaine. Elle peut pourtant s'avérer utile pour objectiver l'espace de production des politiques, reconstituer les relations entre cet espace spécifique et ceux auxquels les politiques sont destinées ou, plus largement, ceux qui prennent part aux échanges qui les constituent. Elle offre ce faisant un point d'appui décisif pour la sociologie de l'action publique.

La décision de mener une nouvelle politique publique apparaît la plupart du temps suite à une prise de conscience collective, ou à une crise majeure. Elle ne part pas systématiquement d'un « problème visible » elle peut naître d'une « réalité environnementale contraignante » qui demande une réponse globale.

**Trois conditions doivent être remplies pour qu'un « problème public » existe en tant que tel.**

**La première est de l'ordre de la connaissance.** Pour qu'un problème existe socialement, il faut disposer à son propos d'informations et des cadres pour les interpréter. On le voit par exemple en matière de santé publique (crises alimentaires, effets de pollutions, épidémies), où publicisation d'un danger est liée à sa connaissance médicale. Plus largement, la diffusion de l'information dans le travail journalistique (sans même parler de son rôle de mise en forme) s'avère fréquemment déterminante (Cohen, 1972).

**Une seconde condition renvoie aux normes sociales au regard desquelles une situation est définie comme problématique.** Il n'y a de déviance ou de problème que rapportés à une norme (Becker, 1985). Pour que le chômage ou le travail des enfants soient des « problèmes », il faut attendre l'imposition du travail salarié permanent et du droit à l'éducation comme normes (Castel, 1995).

**Une troisième condition, partiellement incluse dans les deux précédentes, réside dans la mobilisation d'acteurs pour que le problème devienne public.** Sans l'activité des syndicalistes, des hommes politiques, des médecins et autres « entrepreneurs » de morale » (Becker) qui font croisade contre le « fléau de l'alcoolisme » (Gusfield, 1981 ; Dargelos, 2008), des statisticiens qui mettent en forme catégorie statistique des chômeurs (Salais, et. al., 1985), des sondeurs qui établissent l'importance que l'« opinion publique » leur accorde (Rémond, 2007), que seraient en effet ces problèmes publics dont l'existence semble évidente ?

*La « crise des banlieues » dans les années 1980 en France avec un fort écho politique et médiatique associée au succès d'une vision spatialisée des problèmes sociaux portée par des experts et des militants a ainsi donné lieu à la « politique de la ville » qui a pu constituer un élément important du traitement gouvernemental d'un grand nombre de questions sociales et urbaines (accès à l'emploi, délinquance, jeunesse, logement, etc.) (Tissot, 2007). Lorsque la genèse de l'intervention publique doit beaucoup à des mobilisations collectives antérieures, comme ce fut le cas pour l'environnement (Lascoumes, 1994) ou la consommation (Pinto, 1992), l'enjeu est que l'officialisation du problème (Labire, 1999) ne se retourne pas en dépossession*

de ceux qui l'ont porté à l'origine. On retrouve là tous les débats sur les cycles de construction des problèmes (Downs, 1972). (Vincent Dubois)<sup>3</sup>

Les définitions des politiques publiques sont nombreuses et bien souvent prisonnières de doctrines de politiques économiques. Nous pouvons présenter des exemples de définition large, dynamique et évolutive : comme celle utilisée dans la formation précédente sur le monitoring.

Le champ d'étude est vaste et il serait présomptueux de vouloir absolument en circonscrire les périmètres sans faire appel à notre propre regard et par là, notre subjectivité.

❖ « *Une politique publique se présente sous la forme d'un programme d'action gouvernementale dans un secteur de la société ou un espace géographique* »<sup>4</sup>. Produit d'un construit social, la politique publique concerne ce que des acteurs à un moment donné et en un lieu donné décident de placer dans le champ de l'intervention publique : elle varie donc dans le temps et dans l'espace, et dépend en particulier du rôle qu'une société donne à l'Etat, à ses modalités d'actions et à la notion d'intérêt général.

Pour le code Canadien qui régit depuis 2002 la relation entre le gouvernement et les acteurs de la société civile, la politique publique : « *C'est l'ensemble des décisions interdépendantes prises par les autorités publiques relativement aux objectifs à atteindre et aux moyens d'y parvenir* ». Il s'agit ici de faire apparaître la dynamique programmatique du processus qui se caractérise par cette notion d'interdépendance des décisions des acteurs.

#### **En savoir plus :**      *sur la production des politiques publiques*

*Ce n'est qu'au prix d'une restitution précise des positions, dispositions et prises de position des agents individuels et collectifs engagés dans la production d'une politique que l'on peut comprendre pleinement les modalités de constitution et de fonctionnement des espaces relationnels qu'ils constituent et, partant, les logiques de production des politiques.*

*À partir de sa sociologie des champs, Pierre Bourdieu en a donné un exemple dans son étude de la politique du logement (Bourdieu, 1990). Il s'agit de considérer cette politique, i.e. les formes qu'elle revêt (règlements, procédures d'aide, activité des organismes spécialisés) et les orientations qu'elle suit comme « l'objectivation provisoire d'un état du rapport de force structurel entre les différents agents ou institutions intéressés qui agissent en vue de conserver ou de transformer le statu quo » (p. 66). L'enquête porte sur un moment critique : le milieu des années 1970, quand se prépare une nouvelle politique d'aide au logement qui délaisse le système d'aide à la construction (« aide à la pierre »), institué en 1948 au profit d'une aide personnelle au logement attribuée en fonction du revenu et de la situation de famille, dans une logique de marché et d'individualisation.*

<sup>3</sup> Vincent Dubois est chercheur à l'Institut des études politiques de Strasbourg et Institut universitaire de France, GSPE-PRISME, UMR CNRS 7012

<sup>4</sup> Y. Meny, J.-C. Thoening, Politiques publiques, Paris, Puf, 1989 (utilisée au cours du module sur le monitoring par le projet Facilité Société civile Maroc / UE)

*Comprendre cette nouvelle politique implique, à partir du repérage des « agents efficaces » au moment de sa préparation (représentants des pouvoirs publics des groupes d'intérêt, constructeurs, promoteurs, élus locaux), d'établir leurs rapports de force, c'est-à-dire leurs capitaux respectifs et leurs oppositions ou alliances. Car à cette structure des positions correspond la structure des orientations politiques possibles (prises de position), et c'est dans cette correspondance que réside la logique du poids relatif des différentes options envisagées. On comprend ainsi comment l'affinité des habitus entre les membres des grands corps, la rencontre d'intérêts divers et la dynamique des concurrences bureaucratiques a pu conduire au succès d'une réforme qui, portée par une minorité agissante de jeunes hauts fonctionnaires réformistes, marque le déclin corrélatif de groupes porteurs d'autres orientations.*

*Au-delà du cas du logement, cette recherche a une double portée. Elle ouvre plus généralement la voie à une sociologie empirique (grâce notamment à l'usage de l'analyse statistique des correspondances) des configurations sociales qui déterminent les choix publics. D'un point de vue plus historique, elle illustre le début en France d'un basculement des politiques gouvernementales dans le sens libéral d'une valorisation du jeu du marché et des choix individuels. (Vincent Dubois les champs de l'action publique 2010)*

## POINTS DE VIGILANCE

- Les définitions d'une politique publique sont nombreuses, subjectives et évolutives.
- L'élaboration des politiques publiques est un processus complexe et exhaustif qui permet d'identifier les questions politiques, de construire le programme de politiques publiques, de faire la recherche, l'analyse et l'évaluation des questions, de rédiger et d'approuver les textes de politiques, et, une fois les politiques mises en place, d'évaluer leur impact.
- Une politique publique suit généralement un cycle composé des phases suivantes : identification du problème, formulation, adoption, mise en œuvre, évaluation et, selon les cas, fin de la politique. Chaque étape doit constituer une opportunité de participation pour la société civile

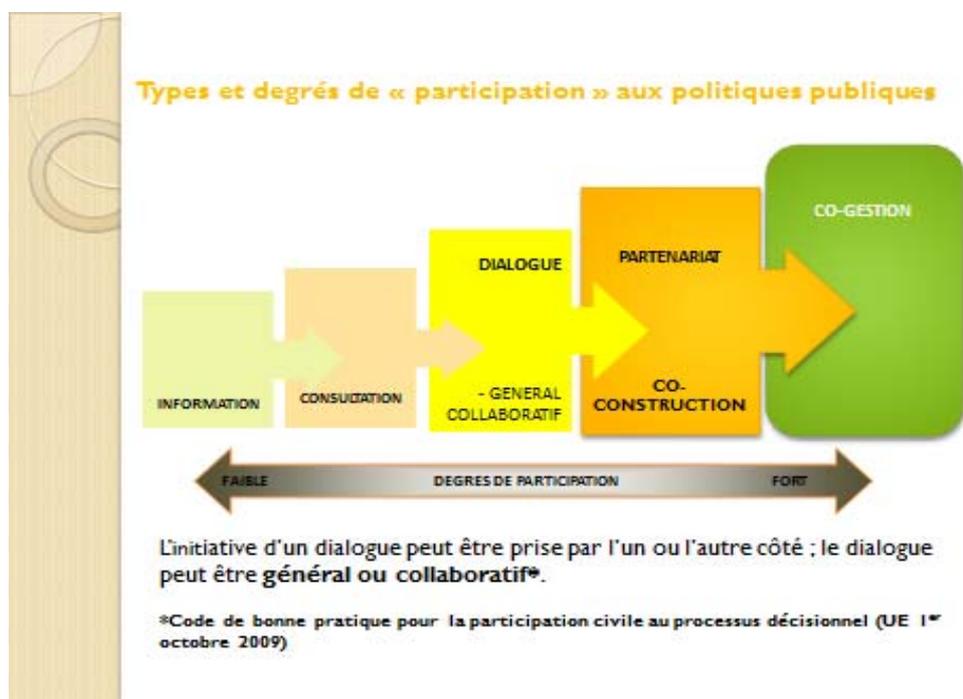
## Quelles sont les composantes d'une politique publique ?

Les différentes composantes d'une politique publique peuvent être résumées ainsi :

- **Un référentiel** : constituant le cadre général de l'action.
- **Des objectifs** : exposant les buts à atteindre.
- **Une cible** : regroupant les individus, groupes ou organisations affectés par la politique publique.
- **Un contenu** : regroupant éléments matériels, textes juridiques, éléments budgétaires, actes administratifs...
- **Un programme** : mettant en œuvre un ensemble de mesures concrètes et des activités.
- **Des modalités d'application plus ou moins coercitives** : l'Etat exerçant la contrainte sur le comportement des acteurs, publics ou privés.

## 2. Dialogue général ou dialogue collaboratif ?

### Illustration



L'initiative d'un dialogue peut être prise par l'un ou l'autre côté ; le dialogue peut être général ou collaboratif.<sup>5</sup> La distinction entre dialogue général et dialogue collaboratif est importante car elle permet d'éclaircir les buts poursuivis.

- ❖ *Le dialogue général est un processus de communication bidirectionnel fondé sur des intérêts réciproques et des objectifs susceptibles d'être communs, pour assurer un échange de vues régulier.* Cela va des auditions publiques ouvertes à tous aux réunions spécialisées entre ONG et pouvoirs publics. La discussion conserve un caractère très général et n'est pas expressément lié à un processus particulier d'élaboration d'une politique.
- ❖ *Le dialogue collaboratif se fonde sur l'intérêt réciproque pour l'élaboration d'une politique spécifique. Il conduit d'ordinaire à une recommandation, stratégie ou législation commune.* Il est plus dynamique que le dialogue général, puisqu'il consiste en des réunions conjointes, souvent fréquentes et régulières, visant à élaborer ensemble de grandes stratégies politiques et conduisant souvent à des résultats acceptés d'un commun accord.

La graduation n'est pas linéaire et il arrive dans la vie d'une organisation qu'elle passe par plusieurs modes de relations avec les autorités.

1 – **L'information** Elle permet d'informer les citoyens sur les éléments généraux d'une politique publique et est sensée à tous les niveaux d'un territoire permettre une compréhension et une clarté des dispositifs mis en place.

<sup>5</sup> Code de bonne pratique pour la participation civile au processus décisionnel (UE 1<sup>er</sup> octobre 2009)

Le terme « **participation** » est très utilisé mais les pratiques peuvent être très éloignées les unes des autres. Différents niveaux qualitatifs de participation peuvent être identifiés :

2 - **La consultation.** Elle permet de recenser les avis de manière consultative et donc à une population d'émettre un avis sur un projet ou une politique. L'autorité ayant la possibilité de prendre en compte ou d'ignorer cet avis. Elle peut intervenir à n'importe quel stade d'avancement d'un projet.<sup>6</sup>

3 - **La concertation.** Elle va plus loin que la simple consultation : elle permet de venir débattre avec les décideurs sur l'opportunité ou les scénarios d'un projet. Elle s'étale sur une durée plus ou moins longue et demande une forte disponibilité des élus, techniciens et relais d'habitants. Elle permet de faire apparaître les accords et divergences et, parfois, d'établir une analyse commune. Néanmoins, dans ce cas également, les décideurs demeurent libres de leur décision. Une décision totalement contraire aux conclusions d'une concertation peut néanmoins faire naître de grandes frustrations auprès de la population et, au final, avoir un impact négatif sur le programme.

4 - **La co-construction.** Le pouvoir est véritablement partagé lors du montage de projet. Il s'agit d'une conception collective d'un projet, le résultat étant le produit d'un consensus collectif. L'objectif est de constituer un partenariat équitable entre les commanditaires et les usagers. La coproduction d'un projet doit intégrer la sensibilisation préalable des habitants au contexte social, économique et technique du projet. Elle implique une mobilisation forte de tous les partenaires, la mise en place d'outils d'accompagnement et de relais, la création d'un échancier de travail et des étapes de validation. Cette forme de participation intervient alors dans toutes les phases du projet.

5 - **La co-gestion.** La co-construction peut être développée jusqu'à la co-gestion où les acteurs participent à la gestion technique, financière, au suivi et à l'évaluation. Cette dernière forme étant généralement partielle (sur une partie de budget par exemple) et souvent locale (communes en particulier).

### Les Institutions constitutionnelles consultées par la Chambre des Représentants au MAROC

La Chambre des Représentants au Maroc, en application des dispositions constitutionnelles relatives au rôle du Parlement dans le domaine par exemple de l'évaluation des politiques publiques, effectue pour préparer la journée annuelle consacrée à ce sujet au sein du Parlement, **des consultations** des Institutions Constitutionnelles pour avis ou rapport. Peuvent être sollicités :

- Le Conseil Economique, Social & Environnemental (CESE)
- Le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH)
- Le Conseil de la Communauté Marocaine à l'Etranger (CCME)
- Le Médiateur
- Le Conseil de la concurrence (texte juridique à mettre en place)
- La Haute autorité de la communication audiovisuelle (HACA)
- Le Conseil supérieur de l'éducation et l'enseignement (CSEE)
- L'Instance de probité et de prévention de la corruption (IPPC)
- L'institut Royal de la culture Amazir

<sup>6</sup> Les points 2 à 5 sont tirés du guide sur le monitoring du programme facilité société civile

Ces 9 institutions ont la possibilité de nourrir leurs travaux à partir des différents réseaux de la société civile afin de remonter des observations, rapports et avis représentatifs. Ces institutions ont aussi un rôle de « médiation » soit à titre permanent, soit épisodiquement sur les sujets qui les concerne et sur le territoire national. Quatre Institutions ne sont pas à ce jour opérationnelle et doivent voir je jour au cours de la cinquième et dernière année de la législature actuelle.

- Le Conseil consultatif de la famille et de l'enfance (CCFE)
- Le Conseil consultatif de la jeunesse et de l'action associative (CCJAA)
- L'Instance de la parité et de la lutte contre les formes de discrimination
- Conseil national des langues et de la culture

Dans son rapport préliminaire du 6 septembre 2015 sur les élections communales et régionales le CNDH souligne les initiatives des acteurs de la société civile :

*« trois types particuliers d'initiatives qui annoncent les prémices d'une appropriation citoyenne des enjeux électoraux sous l'angle de l'approche basée sur les droits de l'Homme ; il s'agit essentiellement :*

- *Des initiatives de plusieurs associations œuvrant dans le domaine du développement démocratique en vue de promouvoir la participation citoyenne au scrutin et la contractualisation des engagements programmatiques pris par les candidats lors de la campagne électorale ;*
- *Des initiatives prises par les associations œuvrant dans le domaine de la protection et de la promotion des droits des personnes en milieu carcéral, en vue d'une meilleure prise en compte des droits de ces personnes dans les programmes des candidats et dans l'agenda futur des politiques publiques territoriales ;*
- *Du fort plaidoyer mené par les associations œuvrant dans le domaine des droits des personnes en situation de handicap en vue de prendre en compte de la question de l'accessibilité universelle dans l'exercice des droits électoraux des personnes en situation de handicap.*

## POINTS DE VIGILANCE

- Le dialogue est très apprécié à tous les niveaux du cycle d'élaboration politique mais il revêt une importance déterminante pour l'établissement d'un programme, sa rédaction et sa reformulation.
- Dans de nombreux pays ont été élaborés des accords-cadres pour définir dans les grandes lignes les initiatives, les rôles et responsabilités et les procédures de coopération. Ces documents définissent clairement les bases de ce type de relation et facilitent ainsi le dialogue continu et la compréhension mutuelle.
- Le « dialogue » dans la gestion des politiques publiques repose sur les principes de l'indépendance, de l'interdépendance, de la coopération et de la collaboration et de la responsabilité

### 3. Définition et approche de la médiation

#### ▪ Premier niveau de définition

Un débat sur la définition de la médiation et de ses objectifs est animé par les courants d'influence qui habituellement interviennent dans le champ des conflits et de la **qualité de vie** interpersonnelle : religion et idéologie, juridique et réglementation, psychologie et psychothérapie, et philosophie et approche rationnelle.

La définition de cette activité varie selon les contextes d'application. Néanmoins, des constantes existent à chaque fois qu'un tiers intervient pour faciliter une relation ou la compréhension d'une situation et des

éléments de pédagogie et de qualité relationnelle se retrouvent dans les pratiques de la médiation. Nous proposons une définition large et évolutive :

❖ « *La médiation est une pratique ou une discipline qui vise à définir l'intervention d'un tiers pour faciliter la circulation d'information, éclaircir ou rétablir des relations* ». Ce tiers neutre, indépendant et impartial, est appelé médiateur.

Particulièrement popularisée en matière de « **résolution des conflits** », la médiation présente différentes conceptions liées à celles relatives à l'individu.

Les médiateurs professionnels dissocient ainsi la médiation de l'arbitrage et de la conciliation, en démontrant que ces deux modes consistent dans l'intervention d'un tiers qui impose une solution ou la recommande en faisant un rappel à la morale ou à la loi. **La médiation au service de l'utilisateur, du citoyen, du client...elle prend de nombreuses formes dans la sphère économique, juridique et administrative.** Le médiateur n'est en compétition avec personne car il est médiateur et puisqu'il est médiateur institutionnel, il propose, il suggère, il insiste.

La médiation institutionnalisée dans de nombreux domaines n'est pas une alternative à l'administration. C'est la raison pour laquelle le médiateur n'est légitime à intervenir qu'après avoir vérifié que les recours administratifs prévus ont bien été exercés.

Ceci est une garantie :

- pour le réclamant qui doit avoir accompli au préalable les recours nécessaires ;
- pour l'administration qui le moment venu pourra expliquer ses réponses ;
- pour le médiateur qui peut être conduit à expliciter une décision juste de l'administration, à la faire comprendre, à la faire approprier par le réclamant.

L'institution du Médiateur au Maroc exerce depuis sa création à côté des structures existantes, une nouvelle forme de contrôle sur les administrations. Il s'agit d'un pouvoir de redressement dans la mesure où il examine les plaintes et les doléances des citoyens relatant des décisions et actes administratifs jugés contraires aux règles de la primauté du Droit et de l'Équité. Ce qui doit permettre d'orienter l'Administration vers le respect rigoureux desdites règles.

### L'institution du Médiateur au MAROC

L'Institution a reçu au titre de l'année 2013 un total de 9431 plaintes, dont l'examen et l'analyse ont montré que 7511 d'entre elles ne relevaient pas de sa compétence, en ce sens que la plupart portaient sur des conflits entre particuliers, sur des doléances contre des décisions judiciaires, ou encore des requêtes tendant à l'obtention d'aides, d'agrément ou d'emplois ; Les plaintes relevant du ressort de l'Institution étaient au nombre de 1919, enregistrant ainsi une hausse sensible de 14,7% par rapport à 2012.

1351 plaintes ont fait l'objet de correspondances avec les Administrations concernées. Pour ce qui est de 414 de ces plaintes, leurs auteurs ont été invités à fournir un complément d'informations ou de documents s'y rapportant. Par ailleurs, 50 cas ont été transmis par l'Institution au CNDH et 47 à d'autres instances, tandis que 57 plaintes ont été classées. Les plaintes soumises à l'Institution concernaient plusieurs départements, dont les plus importants se présentent comme suit :

- L'Intérieur (notamment les collectivités territoriales) ;
- L'Économie et les Finances ;
- L'Éducation nationale et l'enseignement supérieur ;
- L'Emploi et les affaires sociales.

Si l'action du médiateur permet d'assouplir certaines règles de droit ou certains fonctionnements, la médiation n'autorise jamais l'oubli du droit. Or, il faudra des années encore pour que cette compréhension

mutuelle, ce respect mutuel fasse que les recommandations du médiateur ne soient pas prises comme des risques, voire comme des dangers, mais qu'elles soient considérées pour ce qu'elles sont : **une volonté de faire place au mouvement, à la meilleure prise en compte de la dimension humaine dans la décision publique, tant au niveau individuel que collectif.**

#### ▪ Deuxième niveau de définition

La médiation et ses processus communicationnels sont des phénomènes complexes dont il est difficile de distinguer les éléments. A première vue la médiation est un lien entre **l'individu et le collectif**, une "relation du sujet à autrui" ; mais la réduction de la médiation à une notion générique - un lien - en occulte la triple dimension :

1. **Pratique sociale**, elle reflète la diversité des acteurs et des pratiques qui participent à la constitution du lien entre individus et collectifs.
2. **Conceptualisation théorique**, elle offre un instrument de pensée de la production de sens et des représentations sociales.
3. **Concept opératoire pour les sciences**, elle permet d'interroger des champs du corps social en décrivant les évolutions de leurs pratiques communicationnelles.

**En savoir plus :** « La médiation politique comme cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de communication au sein de l'espace public local » Simon Gadras est Docteur en Sciences de l'information et de la communication et ATER à l'UFR des Sciences de la communication de l'Université Stendhal-Grenoble 3.

Résumé de l'article proposé :

En tant que dimension de la construction des formes de sociabilités et de la définition des cadres de la vie publique dans les territoires, la médiation politique locale offre un regard renouvelé sur les processus de communication. Nous émettons deux hypothèses. Premièrement, la participation, historique ou plus récente, d'acteurs sociaux à la médiation politique appuie leur recherche de légitimité en tant que médiateurs. Deuxièmement, cette participation est cadrée par des stratégies de publicisation des pratiques de médiation. Les supports relativement nouveaux que sont les blogs constituent un exemple parlant de ces phénomènes. Ils ne peuvent cependant être séparés de l'ensemble des supports et des pratiques de communication des acteurs de la vie publique locale. Pour observer, tout en les liants, pratiques et discours des acteurs, ce travail se fonde sur un corpus de six entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs de la médiation politique sur un territoire donné : l'agglomération grenobloise en France

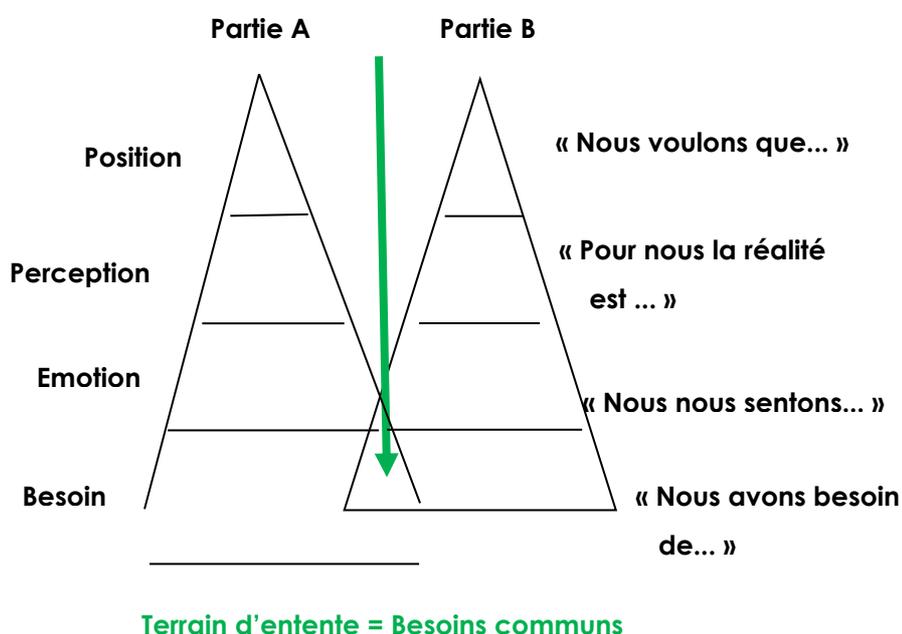
**(Article complet : en annexe)**

#### **Le processus de médiation une dynamique ?**

Le processus de médiation varie en fonction des médiateurs et des situations locales, cependant, un schéma fondamental caractérise la démarche. La recherche constructive d'une issue au conflit, ou d'une progression dans la concertation, suppose de parvenir à trouver les points et les intérêts communs entre les acteurs.

**Ces approches de régulation de conflits mettent l'accent sur leurs propriétés de socialisation** (Simmel 1918, Ficher et Ury 1982, Coser, 1982).

## Le processus de médiation<sup>7</sup>



*« La médiation, c'est passer de l'expression des points de vue à l'expression des besoins »*

## 4. La médiation comme mode alternatif de régulation des conflits

Il existe plusieurs modes de régulation des conflits d'usage. Parmi eux, on distingue les procédures juridiques (application des lois et règlements : des amendes au recours aux tribunaux) et les procédures alternatives. Les « modes alternatifs de gestion des conflits » (MAGC) ou « modes alternatifs de régulation des conflits » (MARC) font référence aux processus de coopération, de participation par lesquelles on tente de trouver des solutions aux situations de crises sans passer par les dispositifs juridiques.

« Régulation » et « gestion » des conflits seront préférées à « résolution ». Par « régulation », nous entendons assurer un bon fonctionnement ». Le terme se différencie de la « résolution » qui « postule que le conflit peut se résoudre (ou se traiter) » et se rapproche de la gestion des conflits, vue comme « gestion d'une situation complexe » (Dziedzicki, 2001)

Ce qui caractérise ces processus concerne l'importance de la dimension socioculturelle des oppositions. Les acteurs en conflit ont une place et un rôle déterminants dans la recherche de solutions. En s'appuyant notamment sur les travaux de Reynaud (1991), Hamacher (1996), Beuret (1999) et Dziedzicki (2001), nous proposons de situer la médiation parmi les autres modes de régulation des conflits.

<sup>7</sup> Source : Guide pratique du dialogue territorial, 2003, p.42, adapté de Fischer et Ury, 1982

Régulation autonome			Régulation de contrôle		
Recherche coopérative d'une issue au conflit			Issue imposée		
Négociation	Concertation	Médiation	Régulation par le contrôle social	Réglementation	Arbitrage
Discussions collectives orientées vers une décision acceptable pour les parties en conflits. Arrangement mutuel où chaque partie y trouve son avantage. Elle peut être informelle et renvoyer « aux petits arrangements entre acteurs » (Beuret 1999)	Processus de dialogue dont le but est de parvenir à des propositions acceptées par toutes les parties impliquées, des orientations ou des projets	<b>Intervention d'un tiers (le médiateur) qui favorise la recherche de solutions constructives par les parties en opposition</b>	Régulation par la pression sociale au sein d'un groupe socialement défini qui suffit à créer une discipline respectée par chacun	Régulation de contrôle  Application de la législation, ajustement à certaines règles.  Les pouvoirs publics interviennent par le biais de la réglementation (amendes)	Action de juger ou de contrôler en qualité d'arbitre : Soit par une personne choisie par les parties intéressées pour trancher une différence. Soit par une personne ou groupe, possédant un poids suffisant pour imposer son autorité (juges)

Cette catégorisation n'est pas exclusive. La régulation des conflits se caractérise par l'association de plusieurs procédures et d'une modification du système social. Le mode d'arbitrage juridique s'accompagne parfois d'une régulation conjointe, c'est-à-dire basée à la fois sur une régulation de contrôle et à la fois sur une régulation autonome, où les règles formelles et informelles s'accordent (Reynaud, 1991). On observe également que la médiation s'effectue souvent au sein des processus de concertation. La régulation est donc complexe.

## **PARTIE 2. LES CHAMPS DE LA MEDIATION ET DU DIALOGUE OUVERTS PAR LA REFORME CONSTITUTIONNELLE**

### **5. Réflexion sur Les champs de la démocratie participative ouverts par la réforme constitutionnelle**

---

Intervention du directeur du CERSS : Président Abdallah SAAF

- Les articles de la constitution en lien avec cette réflexion sont présentés en annexe N°1

## PARTIE 3. LES DYNAMIQUES DU DIALOGUE DANS LA GESTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

### 6. Etude de cas d'une dynamique associative de participation citoyenne à la politique publique Jeunesse liée à la SNIJ

A ce jour, 122 pays sur 198 disposent d'une politique de jeunesse avec différents degrés de mise en oeuvre<sup>8</sup>. Dans chacune de ces initiatives, des questions transversales se posent ou se sont posées, à savoir la production de normes liées à la jeunesse, l'approche intégrée des politiques de la jeunesse, la participation des jeunes dans l'élaboration et la mise en place de ces politiques, l'implication et la coordination d'une grande variété d'acteurs publics, privés et de la société civile,

#### La politique publique Jeunesse

En avril 2014, le Conseil du gouvernement du Maroc a approuvé la Stratégie nationale Intégrée de la Jeunesse (SNIJ) 2015-2030 qui constitue aujourd'hui un cadre de référence public ciblant les jeunes de 15 à 29 ans, catégorie représentant 30% de la population du Maroc (soit 8.4 millions de personnes). L'adoption de ce document marque aussi une étape importante dans la concrétisation des dispositions de la nouvelle Constitution du Royaume (2011) dont l'article 33 stipule qu'il incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures appropriées en vue d'étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays, tout en l'aidant à intégrer le marché de l'emploi et la vie associative.

Adoptant une approche intégrée et s'appuyant sur la coordination entre 7 départements gouvernementaux concernés, la SNIJ comporte 62 mesures prioritaires à l'horizon 2020, et 75 mesures complémentaires à l'horizon 2030, articulés autour de 5 axes d'interventions suivants :

- Augmenter les opportunités économiques pour les jeunes et promouvoir leur employabilité
- Accroître l'accès et la qualité de services de base pour la jeunesse et réduire les disparités géographiques ;
- Promouvoir la participation active des jeunes dans la vie sociale et leur participation à la prise de décision ;
- Promouvoir encore plus le respect des droits de l'Homme ;
- Renforcer les dispositifs institutionnels de communication, d'information, d'évaluation et de gouvernance.

Le document de la SNIJ a identifié une série de « risques » qui pourraient potentiellement mettre en difficulté sa mise en oeuvre, en même temps qu'il identifie des pistes de « mitigation ». Cette démarche permet de souligner les nœuds de problèmes auxquels les pouvoirs publics prêtent une attention particulière, et sur lesquels les acteurs de la société civile développent également des analyses et des propositions.

C'est dans ce contexte que s'inscrit entre autre, le Projet NET-MED Youth, mis en place par l'UNESCO, avec l'appui de l'Union Européenne, en partenariat avec des organisations de jeunesse marocaines engagées dans la réflexion sur la SNIJ, et en dialogue avec le ministère de la Jeunesse et des Sports.

<sup>8</sup>State of Youth Policy 2014": <http://www.youthpolicy.org/library/documents/the-state-of-youth-policy-in-2014/>

## ***Vision de la SNIJ***

*« Tous les jeunes hommes et femmes au Maroc ont les capacités et opportunités pour réussir la transition à la vie adulte à travers une éducation de qualité, l'accès à un emploi digne, des services de santé appropriés, et la participation active dans la vie politique, sociale, et culturelle. Ainsi, la jeunesse du Maroc est un acteur clé et dynamique dans la construction et le développement du pays et est respectée pour ses contributions et sa créativité »*

## ***Modalités et recommandations de mise en œuvre :***

*« Le processus de mise en œuvre de la SNIJ doit adopter une approche territoire, plutôt qu'une approche structures, mettant les jeunes au cœur du développement territorial et poursuivant l'implémentation des mesures préconisées dans le cadre de la SNIJ dans une processus de convergence, sur la base d'une programmation pluriannuelle dans laquelle seront précisés les différentes interventions, les modes opératoires ainsi que les moyens et es ressources à déployer. »*

**Etude de cas** d'une dynamique associative de participation citoyenne à la politique publique Jeunesse liée à la SNIJ :

- Présentation des éléments clés de la démarche de Net Med Youth
- Le travail en réseau
- Le RCA pour mieux appréhender la SNIJ
- Evolution de la « posture » des acteurs et interlocuteurs
- Suivi d'un débat sur les modalités du dialogue actuel au Maroc

## **7. Les modalités d'un dialogue durable dans la gestion des politiques publiques**

---

**Deux modes de « dialogue durable » dans le champ économique et social :**

### ▪ **Le « dialogue social tripartite »**

Le dialogue social tripartite au niveau national (DSTN) réunit le gouvernement et les organisations de travailleurs et d'employeurs, afin de débattre des politiques publiques, des législations et des décisions qui concernent les partenaires sociaux. Les consultations tripartites peuvent garantir une meilleure coopération entre les partenaires tripartites et permettre de parvenir à un consensus sur les politiques nationales concernées. Le dialogue social est un instrument clé de la promotion et de la réalisation du travail décent, du développement inclusif et de la cohésion sociale. Ce dialogue social puise ses origines dans les questions relatives au « monde du travail ».

Au moment d'élaborer le cadre de référence du DSTN, le gouvernement et les organisations d'employeurs et de travailleurs, et les éventuelles autres parties prenantes, ont trois options:

- **Une instance destinée à l'échange d'informations:** c'est la forme la plus simple de dialogue social; elle ne peut fonctionner que s'il existe un certain niveau de confiance entre les parties;
- **Une instance destinée à la consultation:** elle implique un échange de points de vue visant à discuter d'une proposition ou à tester une option en matière de politique; elle peut conduire une partie à reconsidérer sa position. La consultation consiste à demander aux autres d'exprimer leurs avis et à leur offrir la possibilité de répondre; elle implique une prise en considération attentive des opinions exprimées;
- **Une instance destinée à la négociation:** cette option implique des discussions entre les parties, avec des intérêts divergents ou conflictuels, dans l'objectif de parvenir à un accord. La négociation est la forme la plus formelle et la plus coercitive du dialogue social; dans la plupart des cas, elle est institutionnalisée.

Les circonstances nationales comprennent les us et coutumes nationales dans le domaine des relations professionnelles; la disponibilité et le niveau d'expertise des ressources administratives; le niveau de développement du pays; et les forces respectives des organisations d'employeurs et de travailleurs.

Le dialogue social tripartite a un rôle important à jouer dans des domaines comme la gouvernance de la sécurité sociale, la promotion des normes internationales du travail, l'égalité entre les hommes et les femmes, les formes atypiques d'emploi, et la transition juste et durable vers des économies à faibles émissions de carbone. Au-delà de ces questions, les processus de dialogue social aident à garantir la douceur des transitions politiques et économiques et à atténuer les impacts des crises. Selon l'OIT, le tripartisme implique pleinement le gouvernement, en tant qu'un des trois partenaires présents dans les consultations ou les négociations. En ce sens, le « tripartisme » ne doit pas être confondu avec une autre forme de dialogue entre trois partenaires souvent désignée par le terme « dialogue civil ».

Au Maroc « considérant le rôle essentiel du dialogue social dans la consolidation de l'autonomie collective, le Conseil Economique et Social recommande d'encadrer son exercice et de développer la négociation collective pour renforcer la participation des partenaires sociaux à l'orientation des politiques sectorielles et assurer à leur appui la mise en œuvre de celles-ci. A cet effet, il estime nécessaire de l'accompagner par des moyens juridiques et opérationnels en vue de désigner ses composantes, organiser ses travaux, préparer ses travaux et assurer leur évaluation. Le CES recommande également à ce titre l'adoption de la Charte sociale du Conseil comme partie intégrante du référentiel destiné à promouvoir le dialogue social notamment le volet quatre portant sur **le dialogue social, dialogue civil et partenariats innovants** »<sup>9</sup>.

Le terme **tripartisme 'plus'** gagne en popularité dans les situations où les partenaires tripartites traditionnels choisissent d'ouvrir le dialogue à d'autres groupes de la société civile, afin d'avoir une perspective plus large et d'obtenir un consensus sur des questions allant au-delà du monde du travail (par ex. la protection de l'environnement ou les besoins de groupes spécifiques ou vulnérables). La Résolution de l'OIT de 2002 sur le tripartisme et le dialogue social reconnaît ainsi le potentiel que peut offrir la collaboration avec la société civile: et implique des représentants d'organisations de travailleurs et d'employeurs, ainsi que d'autres groupes de la société civile (indépendants du gouvernement).

- ✓ Certains instruments de l'OIT requièrent expressément que soient impliqués des groupes spécifiques de la société civile, au-delà des partenaires sociaux, dans certaines consultations. C'est le cas par exemple de la convention (no 159) sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes handicapées, 1983; et la recommandation (no 200) sur le VIH et le sida, 2010.

#### ▪ Le « dialogue civil »

Ce type de dialogue dit « dialogue civil » existe dans de nombreux pays. C'est le cas en particulier du Comité économique et social européen (CESE), un organisme consultatif de l'Union européenne (UE). Le CESE est composé de trois groupes distincts, à savoir:

- ✓ Employeurs
- ✓ Travailleurs
- ✓ Activités diverses (par ex. associations représentant la famille, les questions des femmes et de l'égalité entre hommes et femmes, les jeunes, les minorités et les groupes défavorisés, les personnes handicapées, les organisations d'agriculteurs, les petites entreprises, le secteur de l'artisanat, les organisations de consommateurs et les organisations environnementales)

Le CESE a lancé ce réseau pour contribuer à la Stratégie commune Afrique-UE et procéder à son suivi du point de vue de la société civile organisée. Sur le plan politique, c'est à l'approche des sommets entre l'UE et des chefs d'État et/ou de gouvernement africains qu'il est le plus opportun d'organiser les réunions de ce réseau.

<sup>9</sup> Rapport du CES sur la prévention des conflits collectifs au travail (06 2012)

Un Sommet de chefs d'état et de gouvernement se tiendra à Malte les 11 et 12 novembre 2015 et aura pour but précis d'examiner les principaux défis en matière de migration. Il y a donc lieu que le CESE organise la deuxième réunion du réseau de groupes d'intérêts sociaux et économiques d'Europe et d'Afrique en amont de ce sommet, en vue d'apporter une contribution aux débats.

Chacun de ces processus de dialogue peut être informel et ponctuel, ou formel et institutionnalisé. Une seule ou plusieurs de ces approches peuvent être retenues comme convenables à la situation d'un pays particulier. Le choix du processus le plus adapté dépendra de son objet, du degré d'urgence et des autres circonstances nationales.

#### **En ex-République yougoslave de Macédoine,**

Un accord tripartite d'août 2010, conclu avec l'appui de l'OIT, a conduit à la création d'un Conseil économique et social (CES). Cet accord, qui représenta une avancée significative dans le DSTN, a conféré au Conseil tripartite une plus grande autonomie dans le cadre des processus de décision.

Il est désormais obligatoire de tenir compte de l'opinion exprimée par le CES au sujet des relations de travail, de l'emploi, des assurances retraites et invalidité, ainsi que de la santé et de la sécurité sur le lieu de travail. Les ministères gouvernementaux sont également dans l'obligation de formuler des commentaires au sujet des opinions, des recommandations et des propositions exprimées par le CES. Par exemple, en octobre 2011, le CES est parvenu à un consensus au sujet du premier dispositif de salaire minimum en vigueur dans le pays, et ce, après des années de longues discussions entre les partenaires sociaux. Par la suite, la loi sur le salaire minimum a été adoptée par le parlement.

Sources: ŠOIT. 2010. « New Economic and Social Council in the former Yugoslav Republic of Macedonia », communiqué de presse du 25 août 2010. ŠFédération des sy

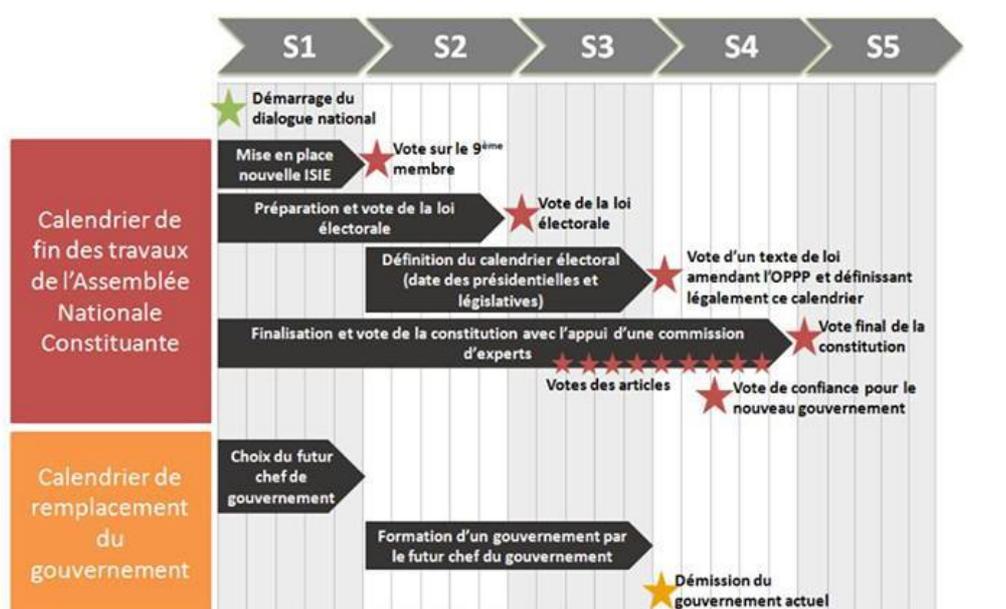
## **8. La médiation appliquées aux politiques publiques, comme mode alternatif des conflits**

---

### **L'exemple du processus de résolution de la crise en Tunisie :**

Ce vendredi 9 octobre 2015, le monde a découvert l'existence d'une initiative qui peut paraître obscure: le "Dialogue national tunisien". Qu'est-ce que le "Quartet parrainant le Dialogue national tunisien"? Comment cette initiative a fait primer le principe de consensus sur les rapports de force politiques traditionnels?

## La proposition de feuille de route de l'UGTT/UTICA/LTDH/ONAT: Un calendrier sur 4 semaines



Source: Communiqué publié sur [ugtt.org.tn](http://ugtt.org.tn) le 17/09/2013

Représentation graphique par A.K

La spécificité de ce "Dialogue national" est qu'il n'avait aucune existence légale.

- ➔ Il a été imposé aux différents acteurs par le contexte politique difficile que connaissait la Tunisie.
- ➔ La peur que ne s'exporte le scénario égyptien a également joué un rôle important.
- ➔ Cet esprit du "consensus" a primé sur les oppositions politiques et idéologiques traditionnelles.

Les résultats de cette initiative sont:

- L'adoption d'une Constitution avec une majorité écrasante à l'Assemblée
- Le soutien à un gouvernement sans appartenance politique ni légitimité électorale
- Une opposition affaiblie et l'atténuation des voix dissidentes
- L'organisation des élections législatives et présidentielle fin 2014

## 9. Trois approches de la négociation basées sur des processus et des facteurs qui ont la même typologie

### ▪ La négociation « raisonnée » :

C'est en 1982 que l'expression « négociation raisonnée » fait son apparition dans la littérature contemporaine savante et populaire. Le terme fut traduit de l'anglais Principled Negotiation par Léon Brahem à partir du désormais célèbre ouvrage de Fisher et Ury (1981, 1982). Mais ce terme souffre de son qualificatif subjectif qui implique implicitement que les formes de négociation plus traditionnelles ne font pas appel à la raison des protagonistes. Or, quiconque ayant oeuvré en négociation collective confirmera sans hésitation le fort degré de rationalité quant à la stratégie et aux moyens tactiques utilisés pour préparer les revendications, pour présenter l'argumentation et l'information ainsi que pour faire les compromis nécessaire à l'entente. Nous utiliserons plutôt le terme « négociation basée sur les intérêts ».

La « négociation basée sur les intérêts » (NBI) est une approche de négociation où les parties négocient à partir de leurs intérêts et non pas de leurs positions comme c'est le cas en négociation dite traditionnelle. Dans ce type de négociation, la rencontre des intérêts respectifs et le maintien d'une relation harmonieuse entre les parties sont des enjeux tout aussi importants l'un que l'autre.

La négociation basée sur les intérêts présentée ici est plus issue de la sphère de l'entreprise dans son expression et repose sur quatre piliers, les trois premiers ici présentés ayant trait à l'objet des débats et le dernier aux parties au débat.

1. Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur des positions
2. Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision. Étudier des solutions procurant un avantage mutuel.
3. Régler les différends et choisir les solutions à partir de critères objectifs sur lesquels on s'entend.
4. Traiter séparément des questions de personnes et des enjeux de fond

Les facteurs les plus susceptibles de contribuer au succès de l'implantation d'une négociation basée sur les intérêts sont regroupés au tableau qui suit selon qu'ils s'appliquent avant ou pendant la négociation.

#### AVANT LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

1. Il existe un climat de confiance mutuelle entre les parties.
2. Les parties signent une entente prévoyant les détails du processus.
3. La haute direction des deux parties donne son appui au processus.
4. Les équipes de négociation des deux parties participent à une session conjointe de formation sur le processus.
5. Les commettants des deux parties sont sensibilisés au nouveau mode de négociation et à ses implications.
6. Les mandats obtenus des commettants sont larges et portent sur des intérêts problèmes et non sur des positions.

#### PENDANT LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

7. Tout en respectant les quatre étapes de la méthode, il faut adapter au besoin.
8. La négociation commence par les enjeux de nature plus intégrative.
9. Les parties prennent tout le temps nécessaire pour bien identifier les intérêts. Elles y gagneront lors de la recherche des solutions.
10. Pour éviter les dérapages, chaque partie se nomme un "gardien de la méthode".
11. Dès que les parties s'entendent sur une solution, elles ne tardent pas à en développer le libellé et à le signer.
12. Les parties tiennent leurs commettants informés tout au long du processus.

#### ▪ La négociation au sein du dialogue social tripartite et du dialogue civile

Ces deux types de dialogues, DSTN et dialogue civil, empruntent le même processus de négociation et poursuivent le même but : une décision prise par consensus est l'expression de la volonté collective de toutes les parties prenantes. Les consultations et les négociations doivent avoir lieu jusqu'à l'obtention d'un accord acceptable pour tous. Ainsi, en principe, le vote ne doit pas être nécessaire. Le déroulement du processus est le suivant ;

Le processus de négociation	
<b>Préparation</b>	Avant toute négociation, une décision doit être prise quant au lieu et à la date de la réunion, mais aussi à la liste des participants. Définir un calendrier précis peut aider à éviter que des désaccords persistent inutilement.
<b>Discussion des points à l'ordre du jour</b>	Pendant la discussion, il est important de comprendre les préoccupations des autres parties. Il est nécessaire de proposer des solutions constructives et de créer les conditions pour une négociation équilibrée
<b>Clarification des objectifs</b>	Suites aux discussions, les objectifs et les intérêts des parties doivent être clarifiés. Il peut être utile de préparer une liste de points prioritaires. Une telle clarification permet souvent d'établir un terrain d'entente.
<b>Négociation d'un accord</b>	Il est important de parvenir à un résultat qui permette à toutes les parties d'avoir l'impression que des avancées positives ont été atteintes et que leur point de vue a été pris en compte. Cependant, cela peut ne pas être toujours possible; des stratégies alternatives et des compromis doivent être envisagés.
<b>Mise en œuvre d'un plan action</b>	À partir de l'accord, plusieurs actions de suivi peuvent être mises en œuvre afin de mettre en application les décisions. Si le processus de négociation échoue et qu'un accord n'est pas obtenu, il est nécessaire de programmer une nouvelle réunion. Cela permet d'éviter que les parties ne s'engagent dans des discussions houleuses ou des conflits.

Capacités de négociation	Compétences techniques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification</li> <li>• Aptitude à la réflexion sous pression</li> <li>• Intelligence pratique</li> <li>• Aptitude à s'exprimer verbalement</li> <li>• Intégrité personnelle</li> <li>• Aptitude à percevoir et à se servir d'un pouvoir</li> <li>• Fiabilité</li> <li>• Aptitude à l'écoute</li> <li>• Initiative</li> <li>• Persévérance</li> <li>• Capacité à diriger une équipe</li> <li>• Ouverture d'esprit</li> </ul>	<p>La disponibilité d'une expertise technique (interne ou externe) et la capacité à comprendre et à analyser les questions complexes de l'agenda du dialogue social (comme les retraites, les politiques salariales et de revenus, les dynamiques de l'emploi ou autres); la capacité à analyser et à se servir des statistiques, à comprendre la position et les priorités des autres parties; mais aussi la possession d'un mandat et d'une autorité suffisante pour parvenir à un accord font partie des principales qualités requises pour une participation efficace dans les discussions et les négociations</p>

Le chemin de la négociation peut être plus facile à emprunter, s'il est accepté par tous de ne pas recourir au vote. Cela ne signifie toutefois pas que le vote doit être totalement exclu. Si, dans certaines circonstances particulières, il est nécessaire de recourir à un vote, par exemple parce qu'aucun accord n'a été obtenu et qu'une décision doit être prise, il est important de s'assurer que les circonstances et les objectifs de ce recours au vote soient compris et acceptés de tous.

Mais il se peut parfois que cela ne soit pas possible et il faut accepter le désaccord bien que les négociations visent à parvenir à un accord. Les points de vue des parties peuvent être trop conflictuels. Dans de telles situations, il peut être utile d'adopter au minimum une déclaration qui stipule les questions en jeu, les points de vue des différentes parties, les terrains d'entente, et les points de divergence qui ont empêché d'aboutir à un accord. En d'autres mots, les parties peuvent décider d'« accepter le désaccord », ce qui laisse la possibilité de reprendre ultérieurement les négociations.

Dans certains pays, lorsque les partenaires sociaux sont en désaccord au sujet de certaines questions relatives au processus de négociation, ils peuvent décider d'adopter un « **Protocole de désaccord** » en vue d'un futur réexamen. C'est le cas actuellement au Maroc concernant le sujet des retraites qui demande par sa complexité plusieurs rounds de négociations entre le gouvernement et les organisations de travailleurs et d'employeurs.

## 10. La diversité au cœur ou à la périphérie des préoccupations des acteurs ?

---

La question de la diversité se situe au cœur des problématiques actuelles de management et de gestion des politiques publiques. Bien plus qu'un simple effet de mode, elle participe d'une préoccupation des organisations de satisfaire d'abord une obligation légale. Le glissement sémantique de la notion de non-discrimination à la notion de management de la diversité marque également la volonté de faire de celle-ci une occasion de pratiques « managériales » et de « gestion » positives.

### Définition :

« **La diversité est état qui indique une pluralité** », ce terme est utilisé principalement dans le cadre de deux paradigmes :

- **La biodiversité et diversité génétique sont les constatations de l'existence de multiples formes de vie dans la nature.**
- **La diversité culturelle qui est la constatation de l'existence de différentes cultures.**

❖ « *Caractère de ce qui est varié, divers. Appliqué à l'entreprise, la diversité désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein* »

L'approche Anglo-Saxonne de la diversité regroupe les thèmes :

- **de différence** (culturelle, ethnique, genre, orientation sexuelle, âge ect.)
- **de critères de discrimination** (origine, sexe, orientation sexuelle, handicap, âge, religions et convictions)
- **d'égalité** (homme-femme, accès à la culture, accès aux droits etc.)

La France et d'autres pays accordent une approche différenciée pour chaque thème :

- **la diversité** (dans l'organisation, tout ce qui tient de la variété des profils humains)
- **la non-discrimination** (18 critères de discriminations en France)

- **l'égalité** (égalité homme femme dans le travail, égalité en terme de droits etc.)

La Constitution marocaine prévoit plusieurs dispositions relatives à la diversité (cf. Annexe N°1), dont la parité entre les hommes et les femmes (article 19), le droit à la diversité culturelle et linguistique (article 5), la discrimination positive des jeunes et des personnes en situation de handicap (articles 33 et 34).

**Avis du CESE 2014 « Promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie économique, sociale, culturelle et politique » Extrait :**

*« Le premier constat de ce rapport et le plus préoccupant, est que la participation économique des femmes a régressé ces dernières années : le taux d'activité des femmes est passé de 28,1% en 2000 à 25,1% en 2013. Parallèlement, le nombre de femmes au foyer a augmenté plus vite que la population féminine en âge d'activité »*

- La Gestion de l'Egalité de la Non-Discrimination et de la Diversité (GENDD) est une approche intégrative des notions d'égalité, de non-discrimination et de diversité, ayant pour objectif la réduction des inégalités de traitement, le respect des différences et l'inclusion, dans tous les milieux socio-professionnels (entreprises, service public, collectivités, associations, école, etc.).
- La commission européenne tente d'organiser depuis 2009 les journées de la diversité (« *diversity days* ») dans différentes villes d'Europe. Destinées au grand public et aux médias visant à mettre l'accent sur les questions relatives à l'égalité et à la diversité, à fournir des informations sur la législation-anti-discrimination.

**La prise en compte de la diversité dans les législations**

Le principe d'égalité de droit sanctionne toute pratique d'exclusion jugée discriminatoire, les discriminations négatives étant définies comme des pratiques de rejet et d'exclusion basées sur des caractéristiques naturelles, stigmatisés péjorativement (sexe, origine ethnique, religion ou tout autre caractéristique individuelle). Les discriminations seraient basées sur des stéréotypes négatifs et des préjugés. Dans ces programmes, l'égalité est aussi une notion d'opportunité, tel que l'illustre le terme « *égalité des chances* » (*equal opportunities*). Le but est de lever les obstacles que les femmes rencontrent notamment dans leur vie professionnelle.

Ces programmes d'action débouchent au niveau législatif par la mise en place de lois et de règlements sectoriels, nationaux, communautaires, internationaux qui visent à affirmer les principes d'égalité de droit entre les femmes et les hommes et à sanctionner les phénomènes de rejet et d'exclusion. On pense tout naturellement à la Déclaration des Droits de l'Homme, mais aussi aux Constitutions et Chartre nationales et régionales (par exemple, la Charte des Droits de la Personne Canadienne ou la Charte des droits et libertés québécoise) ou encore aux directives européennes qui affirment le principe d'égalité entre les sexes et précisent les comportements et attitudes jugés discriminatoires.

Ces lois et règlements ont une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines des entreprises privées et publiques en interdisant et sanctionnant, certaines pratiques jugées discriminatoires. On retrouve ainsi, dans la plupart des pays européens et en Amérique du Nord, des textes législatifs qui visent, par exemple, à:

- sanctionner les discriminations au niveau du recrutement et de la sélection (interdiction notamment des annonces sexuées, possibilité de recours juridique en cas de refus à l'embauche perçu comme discriminatoire, etc.);
- sanctionner l'inégalité de traitement entre les hommes et les femmes (égalité salariale et dans certains pays, équité salariale);
- sanctionner les pratiques de harcèlement ou de licenciements abusifs liés notamment aux congés de maternité.

Au niveau des entreprises et des organisations publiques, les plans d'accès à l'égalité et les politiques d'égalité de chances peuvent prendre, par exemple, la forme :

- de la mise en place de pratiques de recrutement sexuellement neutres (concours anonymes, par exemple)
- la révision des salaires pour corriger des inégalités salariales entre les femmes et les hommes ;
- La production de normes et procédures pour rendre les processus d'évaluation du personnel sexuellement neutres.

### « La richesse culturelle du monde, c'est sa diversité en dialogue »

La Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle a été adoptée à l'unanimité dans un contexte très particulier. Le 2 novembre 2001,

Un instrument d'une telle envergure constitue une première pour la communauté internationale. **Il érige la diversité culturelle au rang de « patrimoine commun de l'humanité », « aussi nécessaire pour le genre humain que la biodiversité dans l'ordre du vivant »**, et fait de sa défense un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. La Déclaration vise à la fois à préserver comme un trésor vivant, et donc renouvelable, une diversité culturelle qui ne doit pas être perçue comme un patrimoine figé, mais comme un processus garant de la survie de l'humanité ; elle vise aussi à éviter des ségrégations et des fondamentalismes qui, au nom des différences culturelles, sacraliseraient ces différences, allant ainsi à l'encontre du message de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

La Déclaration universelle insiste sur le fait que **chaque individu doit reconnaître non seulement l'altérité sous toutes ses formes, mais aussi la pluralité de son identité, au sein de sociétés elles-mêmes plurielles**. C'est ainsi seulement que peut être préservée la diversité culturelle comme processus évolutif et capacité d'expression, de création et d'innovation. Le débat entre les pays qui souhaiteraient défendre les biens et services culturels « qui, parce qu'ils sont porteurs d'identités, de valeurs et de sens, ne doivent pas être considérés comme des marchandises ou des biens de consommation comme les autres », et ceux qui espéraient promouvoir les droits culturels a été ainsi dépassé, ces deux approches se trouvant conjuguées par la Déclaration qui a mis en évidence le lien causal unissant deux démarches complémentaires. L'une ne peut exister sans l'autre.

Cette Déclaration, accompagnée des lignes essentielles d'un Plan d'action, peut être un superbe outil de développement, capable d'humaniser la mondialisation. Elle ne formule évidemment pas de prescriptions, mais des orientations générales qui devraient se traduire en politiques innovantes par les Etats membres, dans leurs contextes spécifiques, en partenariat avec le secteur privé et la société civile.

Cette Déclaration, qui oppose aux enfermements fondamentalistes la perspective d'un monde plus ouvert, plus créatif et plus démocratique, compte désormais parmi les textes fondateurs d'une nouvelle éthique promue par l'UNESCO au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Je souhaite qu'elle puisse revêtir un jour la même force que la Déclaration universelle des droits de l'homme.

Koïchiro Matsuura, Directeur général

#### **ARTICLE 2 De la diversité culturelle au pluralisme culturel**

« Dans nos sociétés de plus en plus diversifiées, il est indispensable d'assurer une interaction harmonieuse et un vouloir vivre ensemble de personnes et de groupes aux identités culturelles à la fois plurielles, variées et dynamiques. Des politiques favorisant l'inclusion et la participation de tous les citoyens sont garantes de la cohésion sociale, de la vitalité de la société civile et de la paix. Ainsi défini, le pluralisme culturel constitue la réponse politique au fait de la diversité culturelle. Indissociable d'un cadre démocratique, le pluralisme culturel est propice aux échanges culturels et à l'épanouissement des capacités créatrices qui nourrissent la vie publique. »

#### **ARTICLE 4 Les droits de l'homme, garants de la diversité culturelle**

« La défense de la diversité culturelle est un impératif éthique, inséparable du respect de la dignité de la personne humaine. Elle implique l'engagement de respecter les droits de l'homme et les libertés fondamentales, en particulier les droits des personnes appartenant à des minorités et ceux des peuples autochtones. Nul ne peut invoquer la diversité culturelle pour porter atteinte aux droits de l'homme garantis par le droit international, ni pour en limiter la portée. »

(<http://www.unesco.org/index.php?id=18174&L=1>)

## PARTIE 4. LE PROCESSUS DE MEDIATION ET DE DIALOGUE : « MODUS OPERANDI »

### 11. L'intervention directe et non directe

---

La négociation et la médiation se retrouvent dans les processus de régulation/ gestion des conflits de toutes les cultures, mais chaque culture à sa propre manière d'aborder les conflits et de les gérer. Il peut être intéressant de faire une distinction entre les cultures qui interviennent directement et celles qui n'interviennent pas directement dans le règlement des conflits, que nous appellerons ici pour abrégé **«cultures directes»** et **«cultures non directes»**.

Bien que le classement des cultures en «directes» et «non directes» n'ait qu'une valeur purement théorique, il peut permettre de dégager quelques idées essentielles sur ce que doit prendre en considération un tiers qui assure une médiation, dans ces deux contextes culturels différents. Les membres des cultures directes apprécient les «face à face», acceptent le conflit comme une réalité de la vie, et ne sont généralement pas gênés par une confrontation directe avec ceux qu'ils contestent. Ils sont à l'aise dans le dialogue, les débats et les négociations directes.

Les membres des cultures non directes tentent d'éviter un conflit ouvert, font tout pour sauver la face (la leur et celle des autres) et font largement appel à des intermédiaires formels ou non formels.

Les cultures directes et non directes ont des principes fondamentaux différents quant à la manière de gérer un conflit. **Ainsi, les adeptes de l'intervention non directe mettent en question le principe de la séparation des relations humaines (niveau relationnel) et des problèmes (niveau factuel), suggéré par le concept de négociations consensuelles.** Les adeptes de l'intervention directe partent du principe qu'un conflit est gérable et que les problèmes peuvent être résolus au niveau factuel, même si les relations humaines sont perturbées. Cette approche repose sur des systèmes de valeur qui font qu'il est raisonnable de respecter l'accord: *«Du moment que le processus est loyal et que le résultat est avantageux pour moi, j'accepterai l'arbitrage au niveau factuel»*.

Les adeptes de l'intervention non directe ne privilégient pas le niveau factuel dans la négociation. Ce qui compte pour eux, ce sont les relations humaines. La résolution du conflit devra garantir le rétablissement des relations interpersonnelles et préserver la **«bonne réputation»**, ou l'image, des parties prenantes.

Est-il possible de maintenir la séparation entre le niveau factuel et le niveau relationnel, préconisée par les systèmes alternatifs? En réalité, les dissensions procèdent des relations. Les niveaux actuels et relationnels sont importants aussi bien pour les adeptes de l'intervention directe que pour les autres, mais on peut faire des suggestions différentes pour chacune de ces deux cultures. Pour celles qui privilégient l'action directe, il paraît à la fois souhaitable et raisonnable de séparer les niveaux factuel et relationnel, pour élaborer une solution au niveau factuel. Pour les cultures non directes, il est sans doute préférable d'identifier des intérêts communs au niveau relationnel plutôt que factuel.

La séparation de ces deux niveaux peut aller à l'encontre du but recherché, car dans les cultures non directes, la possibilité de résoudre un conflit dépend principalement de l'interaction étroite entre les personnes et les problèmes. Il est probablement aussi important de rétablir des relations et de **«sauver la face»** que de résoudre les problèmes. En outre, en formulant ouvertement des griefs, on peut favoriser

une escalade du conflit plutôt qu'une entente mutuelle, et des chefs reconnus par la société et dignes de confiance pourraient être mieux placés pour exposer et mettre en relief des valeurs communes.

Le Tableau suivant résume quelques-unes des considérations dont il doit être tenu compte lorsque l'on traite avec des cultures directes et non directes.

<b>INTERVENTION DIRECTE ET NON DIRECTE DANS LA GESTION DES CONFLITS</b>	
<b>INTERVENTION DIRECTE</b>	<b>INTERVENTION NON DIRECTE</b>
<p>1. <b>La médiation est un processus formel</b> géré par des spécialistes. Une structure formelle claire pour discuter les points «chauds» donne un sentiment de sécurité et de stabilité et canalise la discussion vers des objectifs et des buts constructifs. Le temps et l'espace (calendrier et contexte) sont clairement définis.</p>	<p>1. <b>La médiation est un processus communautaire</b> qui fait intervenir des chefs estimés. Les mécanismes normaux de diffusion des données et de gestion des conflits inspirent confiance (contextualisation). On adopte des démarches familières aux participants, le calendrier qu'ils préfèrent et des contextes d'interaction sociale familiers.</p>
<p>2. <b>La confrontation et la communication directes sont souhaitables tant pour le médiateur que pour les participants.</b> La déclaration d'ouverture du médiateur établit les «règles de parole» qui gouverneront la session; la médiation en cours contrôle et dirige le processus de communication.</p>	<p>2. <b>Les processus indirects triangulaires de médiation sont préférables pour sauver la face, réduire le risque, équilibrer les rapports de force et égaliser les capacités d'expression orale ou d'argumentation.</b> Ainsi la communication peut se faire à travers d'autres personnes; les revendications peuvent être transmises par des avocats et les accords peuvent être suggérés par de multiples parties prenantes.</p>
<p>3. <b>Le temps est linéaire</b> («une chose à la fois»), contrôlé dans des sessions distinctes, en suivant un programme rapide «d'auto-découverte» et de formulation des revendications et contre revendications</p>	<p>3. <b>Le temps est relationnel</b> (pas de séparation entre les relations multiples et les problèmes) (polychrones). Les tâches et les programmes sont secondaires par rapport aux relations, de sorte que l'«auto-découverte» suit des rituels sociaux, des programmes d'action personnels et des problèmes communs.</p>
<p>4. <b>Le processus est structuré, pragmatique</b> et axé sur un objectif en vue de parvenir à une entente sur les problèmes. L'autonomie et le caractère individualiste des choix, des objectifs et des satisfactions des parties en cause sont essentiels.</p>	<p>4. <b>Le processus est dynamique</b>, de type rationnel et orienté vers la résolution des tensions dans les réseaux sociaux et la communauté. La responsabilité des parties en cause vis-à-vis du contexte social plus large et la réconciliation des parties lésées sont essentielles.</p>
<p>5. <b>Le médiateur est un expert technique</b> qui a</p>	<p>5. <b>Les médiateurs sont des chefs</b></p>

une relation professionnelle, anonyme et impersonnelle avec les parties en cause dans le conflit. Un contrat écrit est facilité et le médiateur est un agent externe qui ne fait pas partie de leur vie.	<b>communautaires</b> reconnus ou des intermédiaires estimés provenant du contexte social. Ils sont personnellement intégrés dans les réseaux sociaux et restent en relation avec les parties au conflit, aussi bien durant l'accord qu'après.
Source: Adapté à partir de Augsburg, 1992	

**NOTE DU FORMATEUR** : On notera que les catégories «directes» et «non directes» n'ont qu'une valeur purement théorique et que de nombreuses sociétés tiennent à la fois de l'une et de l'autre. Au fur et à mesure que le temps passe et que le contexte social, politique et économique change, les perceptions et les pratiques concernant la manière de gérer un conflit peuvent aussi évoluer. En outre, il peut y avoir des différences considérables suivant le lieu (zones urbaines et rurales) et les sous-cultures d'une même société.

## 12. Concept clé 1 : Le Dialogue structuré

Le Dialogue Structuré est une initiative lancée par une institution nationale ou bien internationale, un département ministériel afin de discuter de la participation des organisations de la société civile (OSC) et des autorités locales (AL) dans un processus de développement de programme/projet. Conçue comme un mécanisme de concertation et de la recherche du consensus (et non comme un processus de négociation), cette initiative vise à améliorer l'efficacité de l'ensemble des parties prenantes engagées dans le processus de développement en se basant sur les débats liés à l'agenda sur l'efficacité de l'aide accordée.

### PRINCIPES :

Pour relever ces défis, six principes essentiels ont été identifiés pour la mise en oeuvre de dialogues (UE et donateurs / OSC et AL / gouvernements) effectifs et inclusifs :

1. **Lier les dialogues à des objectifs précis et les orienter vers des résultats opérationnels** afin de garantir une appropriation collective de l'exercice qui profitera à tous les acteurs;
2. **Avoir de la volonté politique, un leadership et un profond attachement pour la transparence et la redevabilité**, en garantissant la cohérence tout au long des différentes phases, de la prise d'initiative à la mise en oeuvre et au suivi ;
3. **Avoir une connaissance adéquate du contexte, des intérêts et des forces en présence** (au travers d'exercices de cartographie, par exemple) ;
4. **S'assurer du caractère pertinent, représentatif et inclusif des participants**, pour qu'ils soient les porte-paroles légitimes et représentatifs de secteurs / d'acteurs ayant des revendications spécifiques ; veiller à associer les milieux politiques, qui sont également une partie prenante légitime au dialogue ;
5. **Veiller à ce que tous les acteurs impliqués disposent de capacités suffisantes**. Ceci est particulièrement vrai pour les AL et les OSC locales engagées dans des exercices de dialogues. Ces acteurs ont souvent besoin de renforcer leurs capacités avec l'appui de leurs homologues internationaux. Les acteurs européens doivent donc s'efforcer de transmettre la connaissance et

l'expérience du dialogue qu'ils ont acquises au niveau européen et veiller à ne pas mettre en péril la légitimité des processus appropriés au plan local;

6. **Enfin, allouer suffisamment de ressources et veiller à un niveau d'institutionnalisation suffisant des dialogues.**

#### MODALITES :



#### Analyse du processus d'Agenda 21 de deux villes Marrakech et Munich,

- Marrakech : Agenda 21 ; document support
- Munich : Agenda 21 ; document support
- Analyse FFOM et remonté en plénière de l'analyse en sous-groupe

#### LIMITE :

#### Expression des participants

### 13. Concept clé 2 : La Co-construction des politiques publiques

---

Le terme de co-construction a fait irruption de manière récente dans le langage courant : utilisé dans la presse écrite une fois par an avant 2003, une fois par mois en 2005, il apparaît presque quotidiennement en 2013. En règle générale, il sert à mettre en valeur l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet ou d'une action.

#### PRINCIPES :

La coproduction des politiques publiques dans le domaine de l'économie sociale est souvent beaucoup plus fréquente que la co-construction. Les acteurs de l'économie sociale ont traditionnellement assumé ces responsabilités organisationnelles, mais ils restent ainsi cantonnés au rôle de fournisseur de services, qui les empêche de véritablement influencer sur les politiques publiques.

Une deuxième nuance importante s'impose dans la définition du concept : la co-construction n'est pas un avatar du lobbying. *« un groupe de la société civile ou issu du monde du travail qui possède beaucoup de moyens et un accès privilégié au pouvoir peut réussir à influencer le contenu des politiques publiques, mais ce n'est pas de la co-construction »*, avance Yves Vaillancourt<sup>10</sup>. La co-construction démocratique brise le paradigme traditionnel qui sépare l'État de la société civile et pose le lobbying comme ultime moyen de communication, de persuasion. La co-construction implique **une véritable coopération partenariale entre le gouvernement et la société**

---

<sup>10</sup> Yves Vaillancourt est un professeur de philosophie québécois. Il enseigne au Cégep Ahuntsic.

**civile** – celle-ci incluant autant l'économie sociale que le marché du travail – et que cette collaboration se déploie à chaque étape du processus.

### **Co-construire : lourde tâche pour l'appareil d'État ?**

L'État a tout avantage à collaborer de plain-pied avec le milieu de l'économie sociale. *« en intégrant les acteurs de l'économie sociale au processus décisionnel, le gouvernement se dote d'un point de vue privilégié sur la réalité du terrain. Ça lui permet de connaître les besoins et enjeux de première main : il s'assure ainsi que les politiques auront des résultats probants. De manière très pragmatique, ça diminue le coût de transaction. »*<sup>11</sup> la co-construction exige toutefois de l'État qu'il partage une partie de ses pouvoirs et responsabilités entre une diversité d'acteurs

L'enjeu est clair : la co-construction est considérée comme la condition sine qua non pour la création de politiques favorables à l'économie sociale.

### **MODALITES :**

Présentées à partir du diaporama de co-construction et du dialogue citoyen de la ville de Nantes



#### **ETUDE DE CAS**



#### **Diaporama Processus dialogue citoyen / co-construction Ville de Nantes**

Présentation du processus de co-construction, finalité du processus, les 14 principes d'une gouvernance ouverte et participative, ses piliers, fabrique des politiques publiques

On relève deux contextes principaux d'utilisation : le premier, relativement circonscrit, renvoie à la coopération entre les autorités définies aux différentes échelles, de la commune à la région, dans l'élaboration de politiques territoriales ; le second, beaucoup plus vaste du point de vue des champs d'application, désigne, de manière spécifique et dans le cadre de certains processus, la participation d'acteurs « inhabituels » compte-tenu de la répartition convenue des prérogatives, des compétences et de l'expertise. Il peut s'agir d'associer les salariés à la détermination de la stratégie d'entreprise, les parents à une réforme de l'éducation nationale, les riverains à un projet de rénovation urbaine, les handicapés à la mise en œuvre de l'accessibilité, les jeunes aux politiques les concernant etc. : en somme, ceux qui figurent d'ordinaire parmi les destinataires d'actions engagées par des autorités compétentes se trouvent réinvestis de la capacité d'intervenir sur la définition de ces actions au même titre que ces autorités.

En parallèle, des travaux se sont engagés dans un travail d'identification et de caractérisation de la pluralité des savoirs mobilisables par les citoyens (usagers, habitants) dans le processus participatif (Sintomer, 2008b ; Nez, 2011). D'un certain point de vue, ces savoirs citoyens rééquilibrent les pôles du triangle élus/citoyens/techniciens, c'est pourquoi ils sont généralement mobilisés pour légitimer la participation des citoyens aux cotés des élus et des techniciens dans un processus de « co-production » de l'action publique.

- Au Québec des arrangements institutionnels ont été réalisés. Ces arrangements reconnaissent trois principes parmi d'autres: premièrement, que l'État fournit du support financier aux OSC non seulement pour ce qu'elles font comme co-producteurs de services mais aussi pour ce qu'elles

---

<sup>11</sup> Marguerite Mendell (Professeure à l'École des affaires publiques et communautaires et directrice de l'institut Karl Polanyi à l'université Concordia),

sont ; deuxièmement, le financement de l'État fait une distinction entre le « financement de base » et le « financement par projets » ; troisièmement, les OSC peuvent obtenir des subventions pour trois ans à la fois en échange d'une évaluation faite à partir d'une politique d'évaluation co-construite. Certes, avec cette politique publique, l'autonomie des OSC demeure fragile et leurs relations avec l'État ne sont pas pleinement symétriques. En dépit de ces limites, les OSC ayant des interfaces avec l'État québécois ont réussi historiquement à devenir non seulement des co-producteurs au sens de co-fournisseurs, mais aussi des « co-constructeurs » d'une politique dans laquelle ils sont une importante partie prenante.

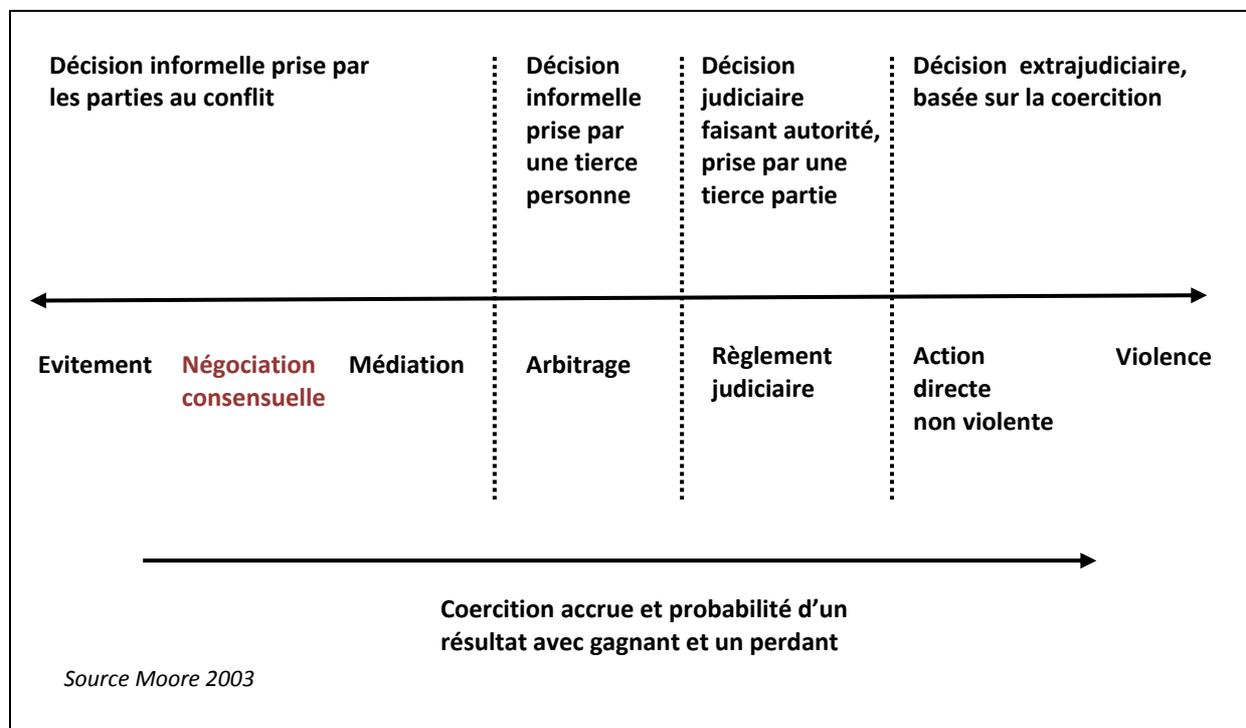
## 14. Concept clé 3 : Le processus de négociation consensuelle (partie 1)

Dans certaines négociations, les parties opposées sont tellement empêtrées dans les divergences qui les séparent qu'elles ne sont plus capables de trouver par elles-mêmes une solution constructive. Dans ces situations, il peut être bon de faire appel à une « tierce partie » – un facilitateur, ou médiateur - dont le rôle consiste à aider des individus ou des groupes à négocier et à parvenir à une entente satisfaisante.

Le schéma suivant resitue la négociation consensuelle dans la progressivité des approches de gestion des conflits, qui vont de l'évitement du conflit à un extrême, jusqu'à la violence physique à l'autre extrême. En allant de gauche à droite, les approches se caractérisent par des processus de prise de décision de plus en plus directifs et coercitifs. Plus on avance vers la droite du graphique, moins les parties au conflit ont d'influence sur le processus et son résultat.

### Illustration

#### Positionnement de la négociation dans la gestion des conflits



Les négociations consensuelles ne sont pas seulement une approche de gestion des conflits. Elles ont un rôle important à jouer, en aidant les parties à développer et à améliorer les compétences, les connaissances et les réseaux sociaux dont ils ont besoin.

La prise de conscience des obstacles qui freinent le développement peut être accrue, et la capacité de les identifier et de les surmonter améliorée. Les négociations consensuelles peuvent renforcer les arrangements qui règlementent par exemple l'accès aux ressources naturelles et leur utilisation. Elles peuvent aussi contribuer à accroître les revenus et les avantages en améliorant la gestion des ressources naturelles. De nombreux arrangements de collaboration efficaces sont issus de solutions nouvelles à des conflits déjà anciens sur les ressources naturelles. On en déduit qu'un conflit peut être un élément

Les conflits liés aux ressources naturelles, à l'échelle des communautés, ont souvent des causes multiples étroitement imbriquées – certaines étant le noyau du conflit, alors que d'autres le sous-tendent ou y contribuent. Les quatre principaux types de facteurs qui provoquent des conflits sont: 1) la concurrence croissante pour les ressources naturelles; 2) des causes structurelles; 3) les pressions du développement; et 4) les politiques, programmes et projets de gestion des ressources naturelles.

**La négociation consensuelle est une méthode de gestion des conflits.** Son but est de faciliter une entente, fondée sur des avantages mutuels entre des individus, groupes ou institutions. Au fur et à mesure que les populations acquièrent une compréhension plus large de leurs intérêts et de leurs besoins et de ceux des autres, et apprennent à dépasser leurs positions rigides et émotionnelles, il devient possible d'obtenir des résultats bénéfiques pour tous. Dans certains conflits, une tierce partie peut contribuer à améliorer les chances de réussite des négociations fondées sur les intérêts.

**L'anticipation et la gestion des conflits sont donc des ingrédients critiques de la gestion participative** des ressources naturelles. La grande caractéristique de la collaboration est que les décisions se prennent par consensus. Consensus ne signifie pas consentement unanime, ni même adoption de l'option préférée d'une partie. Le consensus est atteint lorsque chaque partie prenante a le sentiment que ses intérêts ont été pris en compte. L'instauration d'un consensus vise à éviter des compromis (situation dans laquelle au moins une des parties doit renoncer à quelque chose).

Les approches consensuelles ne se suffisent pas à elles-mêmes. Il convient de les intégrer pleinement dans le cadre plus large de la gestion participative, et de s'appuyer sur des processus qui conduisent à des avantages et des résultats positifs pour tous. La réussite de la gestion des conflits dans le domaine de la gestion participative des ressources naturelles est subordonnée à plusieurs conditions

- ✓ **Toutes les parties opposées dans le conflit ont du pouvoir ou de l'influence pour négocier:** Un certain degré de partage du pouvoir, au niveau des décisions et du contrôle des résultats, est une condition préalable importante. Si le pouvoir n'est pas partagé, il est pratiquement impossible que toutes les parties puissent s'engager dans la gestion d'un conflit et trouver des arrangements mutuellement acceptables.
- ✓ **Les besoins de base immédiats des populations, tels que nourriture, abri, santé et sécurité, sont garantis.** Si l'un quelconque de ces besoins humains de base n'est pas satisfait ou est menacé, les populations vont focaliser toute leur attention sur l'obtention de cet élément et n'auront guère d'intérêt ou de temps pour collaborer sur d'autres questions.
- ✓ **Existence d'un cadre politique et juridique mutuellement accepté.** La gestion des ressources doit être fondée sur des droits mutuellement reconnus – si possible par l'État. Les parties prenantes doivent être assurées qu'elles recevront les avantages escomptés à court et à long terme de

l'utilisation des ressources. Il faut donc que les droits soient appliqués et que les parties prenantes puissent raisonnablement espérer obtenir gain de cause, si leurs droits sont enfreints ou ignorés.

**Une gestion des conflits basée sur les principes relatifs aux moyens d'existence durables** vise à faciliter une négociation équilibrée des revendications relatives aux ressources entre les parties prenantes locales (et régionales) opposées dans le conflit. Une gestion des conflits réussie :

- ✓ renforce la prise de conscience et la connaissance des contraintes entravant le processus de développement, ainsi que la capacité de les identifier et de les surmonter (capital humain);
- ✓ renforce les relations et instaure la confiance entre les groupes et au sein des groupes (capital social);
- ✓ met les communautés, les organisations et les institutions mieux à même de résoudre les problèmes (capital social);
- ✓ contribue à renforcer les arrangements institutionnels qui règlementent l'accès aux ressources et leur utilisation (politiques, institutions et processus);
- ✓ favorise l'augmentation des flux de revenu et d'avantages en facilitant l'accès aux ressources naturelles et à leur gestion.

Le processus a pour objet d'aider les individus à prendre des décisions en connaissance de cause. Les diverses options se différencient par divers aspects (Moore, 2003):

- ✓ la reconnaissance légale du processus et de son résultat;
- ✓ le caractère privé (ou non) de l'approche;
- ✓ les compétences spéciales exigées de la tierce partie qui facilite (éventuellement) la gestion du conflit;
- ✓ le rôle et le pouvoir des éventuelles tierces parties qui interviennent;
- ✓ le type de décision prise à l'issue du processus;
- ✓ le degré de coercition exercé par ou sur les parties directement concernées.

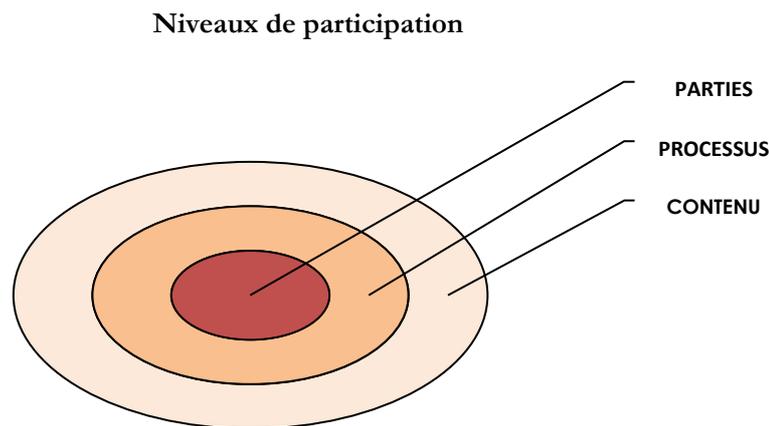
## PRINCIPES :

- approche coopérative de résolution des problèmes basée sur un apprentissage mutuel;
- recherche d'avantages mutuels, dans la mesure du possible: résultats gagnant-gagnant, contrairement à l'arbitrage qui produit un gagnant et un perdant;
- surmonter ou atténuer un conflit pour améliorer les moyens d'existence des populations;
- accords volontaires et entre les mains des parties prenantes du conflit;
- le médiateur est chargé de guider les parties prenantes tout au long du processus. Il fait en sorte que tous les points de vue et tous les intérêts soient pris en considération et que le processus de négociation soit aussi équitable que possible. Il n'est pas responsable du résultat.

La résolution positive d'un conflit dépend avant tout des parties directement concernées et aucun processus, aussi bon soit-il, ne garantit que des personnes qui ne veulent pas se mettre d'accord seront amenées à le faire;

Pour guider comme il convient les négociations, les parties au conflit doivent être au centre des préoccupations du médiateur, qui doit donc être attentif aux rapports humains et à la communication et avoir de grandes aptitudes en gestion des ressources humaines. En outre le processus est le moyen – le véhicule – utilisé pour analyser le contenu d'une négociation et répondre aux objectifs des parties prenantes. De bonnes relations interpersonnelles et un processus efficace et acceptable sont

indispensables pour s'attaquer au contenu. Dans la Figure suivante le processus est vu comme un cercle entourant les parties.



Il est important que le médiateur se limite à faciliter le processus et ne tente pas de diriger les parties, qui doivent élaborer elles-mêmes les accords auxquels aboutira la négociation. Les parties prenantes d'un conflit devraient prendre en charge elles-mêmes leurs intérêts, la résolution du conflit, la solution du problème et le rétablissement des relations.

## 15. L'étude d'impact environnemental et social (EIES) un lieu possible de médiation ?

---

### PRINCIPES :

L'étude d'impact environnementale et social est une analyse des composantes des milieux naturels et humains d'une part, et des interventions et activités du projet (sources potentielles d'impact) d'autre part, elle permet, lorsqu'on en fait le croisement, de déterminer les impacts anticipés du projet et les diverses caractéristiques de la perturbation telles que sa nature (positive ou négative), son intensité, son étendue et sa durée. Ce processus se réalise en plusieurs étapes et doit en principe aboutir pour ce qui est de la dimension sociale à un plan de gestion des impacts environnementaux et sociaux.

Cette mise en relation à l'aide d'une matrice, permet d'identifier les impacts négatifs et positifs, temporaires et permanents, directs (affectant directement une composante du milieu) et indirects (affectant une composante du milieu par le biais d'une autre composante).

### MODALITES :

#### Les évaluations environnementales (EES ou EIES)

- ✓ la prise en compte des exigences nationales et internationales du développement durable, et les engagements internationaux.

- ✓ l'évaluation environnementale et sociale des politiques publiques : l'évaluation environnementale stratégique (EES).
- ✓ l'évaluation environnementale et sociale des programmes et des projets : EIES, étude de risques, etc.
- ✓ le cadrage préalable pour identifier les enjeux et l'élaboration des termes de référence ou cahiers des charges.
- ✓ la mise en place de rapport d'EES ou d'EIES structurés.
- ✓ l'analyse de l'état initial du site du projet les interactions entre activités, effets et éléments de l'environnement.
- ✓ les méthodes et outils d'analyse des impacts : check-lists, matrices, Delphi, modèles, analyse uni et multicritères.
- ✓ la définition des mesures d'atténuation et des variantes pour optimiser le projet ; le plan de gestion des impacts environnementaux et sociaux (PGES)

La prise en compte et l'accompagnement des impacts sociaux par la mise en œuvre d'un plan de gestion des impacts environnementaux et sociaux (PGES)

- Le plan de consultation des parties prenantes
- L'état des lieux et la méthodologie de collecte des données socio-économiques et de santé
- L'analyse des impacts positifs et négatifs probables du programme / projet sur la population : volet social du plan de gestion
- La conception et la mise en œuvre de plans de réinstallation des populations affectées
- La mise en œuvre des mesures de compensation

## ETUDE DE CAS

### Etude de cas des modalités du dialogue au cours d'une Etude d'Impact Environnemental et Social

A partir de trois exemples d'études EIES nous pouvons analyser les points d'entrée possibles du dialogue inter-acteurs dans le cadre de ces processus et en déterminer les enjeux de médiation dans la conception des plans de réinstallation des populations affectées et dans la mise en œuvre des mesures de compensation.

#### ▪ Le PICCPMV en milieu semi - rural, (Maroc vert 2011 Rabat, Salé Zemmour- Banque mondiale)

L'EIES a pour objet l'évaluation des risques potentiels sur l'environnement et la société qu'un projet de développement pourrait entraîner après sa mise en œuvre. Le Projet d'Intégration du Changement Climatique dans la mise en œuvre du Plan Maroc Vert (PICCPMV), comme tous les projets de développement, risque d'impacter négativement l'environnement et la société.

*« La Banque mondiale qui coordonne ce projet, exige qu'une étude soit faite pour évaluer les impacts positifs ou négatifs du projet sur l'environnement et la société, ainsi que pour définir des mesures d'atténuation pour les risques les plus importants ».*

L'EIES est effectuée conformément aux :

- politiques opérationnelles de sauvegarde environnementale et sociale de la Banque mondiale ;
- dispositions de toutes les lois et règlements y afférentes, y compris les lois et règlements marocains ;

- l'esprit de la charte nationale de l'environnement et du développement durable (loi cadre en cours de préparation).

Réalisation d'une situation de référence sur l'état actuel (avant-projet) de l'environnement et de la société, et de proposer des mesures d'atténuation des impacts négatifs.

La section de l'EIES, contient les éléments suivants :

- Caractérisation de la zone d'intervention du Sous-Projet ;
- Description des données environnementales collectées au cours de l'EIES ;
- Énumération des technologies d'adaptation à être utilisées ;
- Identification des impacts environnementaux prévus extraits du tableau de la section VI de l'ECIES ;
- Description de l'état attendu de l'environnement après la réalisation du Sous-Projet, sur la base des connaissances acquises au cours de l'EIES ;
- Comparaison entre l'état attendu de l'environnement et son état initial décrit dans la sous-section précédente (i.e. l'établissement de la situation de référence) ;
- Identification des impacts attendus du projet, équivalents aux écarts entre l'état initial et l'état final attendu après la mise en œuvre ;
- Caractérisation des impacts ;
- Identification d'une ou de plusieurs mesures de mitigation pour chaque impact à inclure dans le plan de gestion environnemental et social du Sous-Projet.

L'analyse comparative entre la situation de référence et celle attendue préalablement à la mise en œuvre du Sous-Projet PICCPMV :

Composante	Situation de référence	Situation attendue	Écart
Niveau de maîtrise technique	Faible	Augmenté	Amélioration
Qualité des relations entre les bénéficiaires	Faible	Meilleure  Contestation dans le choix des bénéficiaires	Amélioration  Risque
Relation avec les institutions	Faible	Renforcée	Amélioration
Organisation des bénéficiaires	Faible	Renforcée	Amélioration

- **Le projet de renforcement des infrastructures entre Casablanca et Marrakech / ONCF-BAD (2014 -2015)** Analyse sur photocopies / pages 14,16 et 23 de l'étude EIES
- **Le projet de la Ville de Zenata (2014)** Analyse sur photocopies / pages 57-62 ; 86-86 ; 122-123 de l'étude EIES

## PARTIE 5. LES FINALITES DE LA MEDIATION

### 16. Principes méthodologiques de la médiation sociale en lien avec les politiques publiques

Exposé et cas pratiques sur les concepts suivants :

- Le double balancement formel/informel, conflit/lien social ; Aller vers l'utilisateur ; Faire avec les personnes ;
- Initiative gouvernementale 10 000 travailleurs sociaux ; Prise en compte d'une réalité et recommandation pour une prise en charge institutionnelle (INSAF)

#### FICHE MEDIATION SOCIALE

##### LES QUESTIONS CLÉS :

- Comment expliquer l'émergence de la médiation sociale ?
- Comment la situer parmi les autres formes de médiation ?
- Quelles sont ses spécificités au sein du travail social ?
- Comment se professionnalise-t-elle au Maroc ?
- A quels principes déontologiques obéit-elle ?
- Quelles activités recouvre-t-elle ?

*« La mise en oeuvre de l'Initiative nationale pour le développement humain devra, par ailleurs, être l'occasion pour faire émerger, dans notre pays, une véritable ingénierie sociale, à travers l'innovation dans les types d'intervention, économes en moyens et à impact maximal, étayés par des ressources humaines qualifiées et par des mécanismes d'observation vigilante et objective des phénomènes de pauvreté et d'exclusion »*

**Extrait du discours du 18 mai 2005 de Sa Majesté le Roi Mohamed VI.**

Face à la complexité de son environnement, le médiateur s'est d'emblée positionné de manière originale et innovante au sein du travail social. Sa posture de tiers décloisonne les prises en charge, facilite les échanges et dynamise le réseau partenarial. Ni assistant social, ni éducateur, ni animateur, ni..., **le médiateur social** s'est longtemps décrit par défaut, même si ses actions étaient bien concrètes. A la différence de ses partenaires dont il est complémentaire, le médiateur sert d'interface, il intervient dans « un entre-deux » et non « pour le compte de ».

**Maillon, relais, passeur, facilitateur**, les différents vocables utilisés par les partenaires et par les habitants font référence à cette **fonction « horizontale » occupée par la médiation**, par opposition, si l'on peut dire, à la verticalité des services spécialisés. C'est tout le contraire d'une logique de guichet devant lequel le citoyen doit prendre rendez-vous et qui génère bien souvent des services cloisonnés du fait de la répartition des compétences entre intervenants.

### Définition de la médiation sociale :

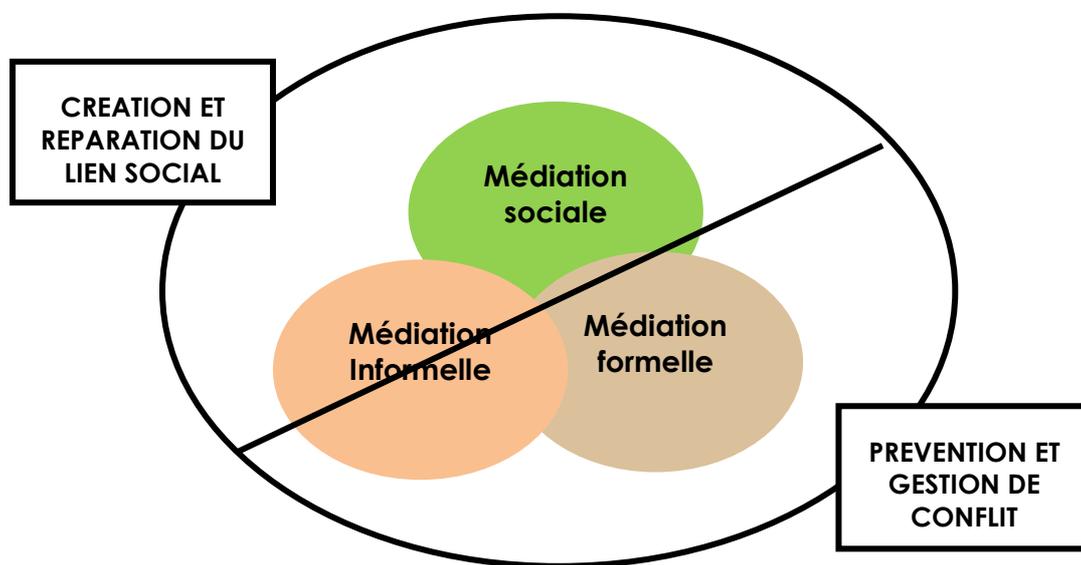
«Processus de création et de réparation du lien social et de règlements des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose ».

Cette définition a été complétée par deux principes directeurs :

- ➔ **Aller vers l'usager**, l'habitant dont on sait que l'essentiel de sa difficulté est de ne plus se déplacer, même pour faire valoir un droit légitime, ou encore de fuir quand la gestion d'un conflit nécessite d'affronter la réalité.
- **Faire avec les personnes** et non à leur place car seule l'autonomie et la responsabilisation permettent de trouver les solutions durables aux problèmes. Les Canadiens utilisent le terme « **empowerment** » pour définir cette capacité à faciliter les échanges, à servir d'interface du traitement de la demande sociale, à donner le pouvoir d'agir aux acteurs sans prendre leur place.

Dans le panorama de la médiation présenté ci-après, la médiation sociale partage avec la médiation formelle, l'activité de gestion de conflit. Au-delà du conflit, les médiateurs sociaux partagent avec la médiation informelle, l'activité de création et de réparation du lien social. Ce double balancement formel/informel, conflit/liens sociaux explique aussi l'originalité et la spécificité des activités de médiation sociale.

### PANORAMA DE LA MEDIATION



#### La médiation sociale

La médiation sociale est informelle lorsqu'il s'agit d'intervenir spontanément « à chaud » avec ou sans saisine particulière. Elle devient formelle lorsqu'un bailleur par exemple saisit officiellement une structure de médiation pour gérer un conflit de voisinage, un accompagnement social spécifique, en réunissant tous les acteurs autour d'une table.

**La médiation informelle** Tout un chacun peut être amené par exemple à être médiateur entre deux enfants qui se chamaillent ou bien à déminer les tensions entre deux collègues : c'est La médiation telle qu'elle a toujours existé et qui regroupe toutes les initiatives spontanées.

### La médiation formelle

Ce champ se subdivise en quatre branches qui suivent une certaine forme tant dans le mode de désignation du médiateur que dans son mode de fonctionnement :

- ✓ **La médiation institutionnelle** rassemble les médiateurs des entreprises et des institutions en charge d'un service au public. Ils ne peuvent être saisis qu'une fois les recours internes épuisés et ont vocation à faire des recommandations, notamment sur le fondement de l'équité. A ce jour il n'existe pas de service spécifique de médiation institué de manière officielle au sein des différents ministères hormis le Médiateur du royaume créé fin 2012. Cet organisme reçoit en moyenne 1500 à 2000 plaintes recevables par an.
- ✓ **La médiation pénale** est une mesure alternative aux poursuites pénales qui fait suite à un dépôt de plainte. Elle intervient pour les infractions de moyenne-gravité telles que certains vols, escroqueries, recels, dégradations de faible importance, l'usage occasionnel de cannabis, l'abandon de famille, les violences légères...
- ✓ **La médiation judiciaire** est décidée par le juge civil avec l'accord des parties et ne sera qu'une simple parenthèse au cœur du procès en cas d'échec. Elle concerne les litiges entre époux ou concubins, entre voisins, propriétaires et locataires, commerçants et consommateurs, employeurs et salariés...
- ✓ **La médiation conventionnelle** se développe aujourd'hui au Maroc. La loi 08.05 qui a modifié les dispositions relatives à l'arbitrage en lien avec le code de procédure civile de 1974 et donne un cadre plus clair à la médiation conventionnelle dans plusieurs domaines de la vie courante : famille, voisinage, travail, commercial, logement, consommation, immobilier... mise en oeuvre par le seul consentement des parties, généralement de façon spontanée, parfois sur la base d'une clause de médiation insérée dans un contrat. C'est le cas par exemple du CIMAR Centre International de Médiation et d'Arbitrage au Maroc qui effectue des médiations et des arbitrages sur la base d'une prestation avec frais d'honoraires proportionnels au montant des sommes en jeu concernées par le litige.

## Evaluation de l'Initiative Gouvernementale 10 000 travailleurs sociaux

Le programme stratégique de formation des travailleurs sociaux a été mis en œuvre à partir de 2007. Ce programme avait pour objectifs de :

- Répondre aux orientations Royales contenues dans le discours de Sa Majesté du 18 Mai 2005 dans lequel il a mis l'accent sur la nécessité de développer des ressources humaines qualifiées dans l'action sociale et des compétences nationales en ingénierie sociale ;
- Répondre à l'ampleur, la diversité et la complexité des besoins et des problèmes sociaux ;
- Former des ressources humaines qualifiées dans l'action sociale ;
- Mettre en place de nouvelles licences professionnelles ;
- Contribuer à la professionnalisation de l'action sociale ; Accompagner les grands chantiers du « social » lancés par le Maroc, notamment l'INDH.

### **Huit profils ont été ciblés par ce programme de formation, à savoir :**

- ✓ l'Agent de Développement Social (ADS);
- ✓ le Gestionnaire des Etablissements de Protection Sociale (GEPS);
- ✓ **le Médiateur (trice) Social (e) (MS);**
- ✓ l'Animateur (trice) Socio-Culturel(le) (ASC);
- ✓ l'Assistant(e) Social(e) (AS);
- ✓ l'Educateur(trice) Spécialisé(e) (ES);

Pour la mise en œuvre de cette initiative gouvernementale, deux conventions cadre ont été signées par le MDSFS avec respectivement le Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique et le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Ces conventions visaient la formation entre 2008 et 2012 de 10 000 travailleurs sociaux dont 6 000 en enseignement universitaire et 4 000 en formation professionnelle. Des conventions spécifiques ont, par la suite, été signées avec plusieurs partenaires, il s'agit en l'occurrence du :

- ➔ Ministère de l'Economie et des Finances ;
- ➔ Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique ;
- ➔ Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
- ➔ Wilayas (INDH) ;
- ➔ ANAPEC ;
- ➔ Universités.

**Après cinq années de mise en œuvre de ce programme**, il s'est avéré que les résultats obtenus ont été en deçà des prévisions, que ce soit en termes d'évolution du nombre des inscrits dans les différentes filières, du nombre de lauréats et de leur insertion dans le marché de l'emploi, de la qualité des formations dispensées et leur adéquation avec les attentes des acteurs sociaux, en plus de l'implication des professionnelles dans la formation et les stages des étudiants.

### **Ces difficultés peuvent être attribuées aux facteurs suivants :**

- ✓ Le retard accusé dans la signature des conventions par les différents partenaires y compris le département de l'Enseignement Supérieur.
- ✓ Le non-respect des engagements par les différents partenaires.
- ✓ Les difficultés rencontrés dans l'exécution des conventions, notamment les aspects relatifs à la coordination entre les partenaires et le suivi.
- ✓ Le retard accusé dans le virement des subventions au profit des universités.
- ✓ L'absence de communication autour du programme.
- ✓ L'absence de la concertation et de la coordination entre les formations du même profil au niveau national.
- ✓ La formation d'une année pour l'agent du développement social et le gestionnaire des établissements de protection sociale s'est révélée insuffisante pour garantir une formation théorique et pratique adéquate.
- ✓ L'insuffisance des ressources humaines qualifiées dans le domaine de l'action sociale (nombre insuffisant des professeurs spécialisés).
- ✓ La faiblesse de l'implication des professionnels dans la formation.
- ✓ L'absence des bassins adéquats pour accueillir les étudiants stagiaires.

Pour connaître les points forts et les points faibles du programme, le Ministère compte réaliser une étude pour l'évaluation des modalités de sa mise en œuvre dans la perspective de la poursuite de son exécution sur de nouvelles bases pouvant lui garantir l'efficacité et la réussite. Cette étude déterminera le degré de compatibilité et d'adéquation des filières développées avec les attentes des acteurs sociaux et le marché de l'emploi d'une part, et le contenu des formations dispensées dans le cadre de chaque filière avec les besoins des acteurs sociaux et des attentes des lauréats, d'autre part. Cette étude portera également sur la participation des acteurs concernés et la coordination entre eux dans le cadre du programme, en plus de la reconsidération des objectifs tracés compte tenu des capacités de formation et des moyens disponibles et en prenant en considération le degré de mobilisation des acteurs et des partenaires.

### **Le plan gouvernemental pour l'égalité en perspective de la parité 2012/2016 « ICRAM »,**

Ce plan, impliquant tous les départements gouvernementaux, a défini dans les huit domaines suivants :

1. L'institutionnalisation et la diffusion des principes de l'équité et de l'égalité et le lancement de la mise en place de règles de la parité ;
2. La lutte contre toutes les formes de discrimination à l'encontre des femmes ;
3. La réhabilitation du système éducatif et de formation sur la base de l'équité et de l'égalité ;
4. La promotion d'un accès équitable et égal aux services de santé ;
5. Le développement des infrastructures de base pour améliorer les conditions de vie des femmes et des filles ;
6. L'autonomisation sociale et économique des femmes ;
7. L'autonomisation pour un accès juste et équitable aux postes de décision aux niveaux administratif et politique ;
8. La réalisation de l'égalité des chances entre les sexes sur le marché du travail.

### **Prise en compte d'une réalité et recommandation pour une prise en charge institutionnelle**

#### **Réalité :**

Dans le Maroc de 2009, sur les 27.199 mères célibataires, **8.704 sont adolescentes** : elles constituent la première catégorie en termes d'effectifs et la population la plus exposée au risque de croissance.

L'étude menée a permis d'opérer à un diagnostic du présent lors de situations de grossesses non désirées, aboutissant à la naissance de l'enfant et à un statut de « mère célibataire »

L'ampleur de ce fait de réalité, son potentiel de croissance, mènent à considérer à sa mesure, le risque, pour la dyade mère enfant, le plus souvent menée à vivre l'exclusion, et pour la société, d'un renforcement de la problématique : la situation décrite mène donc, à opter pour une posture qui examine la réalité, entrevoit des actions, et n'opère plus à « l'habitude du refoulement ».

**Aujourd'hui, seules les associations spécifiques de prise en charge sont confrontés à cette réalité :** seules, cependant, et au regard de l'ampleur évoquée, les associations sont dans l'incapacité de répondre à la majorité des besoins.

Dans la mesure où elle se trouve le plus souvent en situation d'exclusion, les besoins des mères célibataires sont nombreux, et nécessitent la mise en place d'une politique publique qui leur est dédiée, en mesure de contrecarrer une fatalité et le dessein imaginés par la communauté. Cette communauté puise dans des référentiels de morale et de légalité pour leur réserver un regard et un traitement implacables, pour les concevoir comme des objets, à saisir et à utiliser au gré des situations.

Il est apparu fondamental, par ailleurs, de différencier ce qui relève de la défaillance du Sujet mère célibataire, de son histoire, de son itinéraire, de ce qui relève des impacts liés à son statut : le premier domaine intéresse la prise en charge ; le second relève de l'éthique et des droits humains

Le premier domaine indique que la mère célibataire se trouve, généralement, à la croisée de « toutes » les vulnérabilités psychologiques, familiales, sociales, économiques, professionnelles.

### **Recommandations de l'étude réalisée en 2010 par l'INSAF au niveau d'une prise en charge institutionnelle :**

- A s'engager dans une politique mixte de prévention et de prise en charge : dans le présent, le secteur association gère à lui seul, toute les problématiques « mères célibataires » ;
- A soutenir le secteur associatif dans ses actions de prise en charge ;
- A ne pas se focaliser sur la vulnérabilité pour occulter le domaine du droit :
  - La question de la vulnérabilité relève de la prise en charge, et vise une plus grande adaptation aux catégories de populations,
  - Le phénomène interpelle au niveau de l'éthique et de l'universalité des principes de droits humains.

## **PLAIDOYER**

### **AXE SENSIBILISATION**

- L'introduction de la réalité de la sexualité dans le débat public ;
- L'introduction de la réalité de l'avortement dans le débat public ;
- Une politique de communication destinée à la prévention de l'ensemble de la population ;
- Des messages ciblés destinés aux jeunes populations ;

### **AXE EDUCATION**

- Pour une responsabilisation des parents en tant que supports affectifs et éducatifs, en tant que référents ayant des obligations à l'égard de leurs enfants ;
- Pour une responsabilisation des parents à l'égard de pratiques d'exploitation ;
- Pour un apprentissage précoce de la mixité dans les écoles ;
- Pour un exercice durable qui étudie et analyse les représentations collectives et leurs impacts ;
- Pour des actions de sensibilisation dans les écoles, appropriées aux populations cibles ;

### **AXE SANTE**

- Des actions en direction d'équipes de maternités, qui opèrent à leur sensibilisation et contrôle les pratiques.
- La mise en place de ressources humaines qui se substituent à « la circulaire », et « aux Autorités », en favorisant à la fois, l'amélioration des conditions d'accouchement et les modalités légales de l'inscription de l'enfant.
- Une coordination entre institutionnels (santé, administration de l'Intérieur) et secteur de la prise en charge, pour contrôler les dérives et établir des modalités optimales qui régulent définitivement la question de l'inscription à l'état civil, de l'enfant né en milieu surveillé.

## AXE PUBLIC ET POLITIQUE

- De la cohérence : le même droit pour tous ; les mêmes interdits, ou immunités, pour tous;
- Pour un contrôle des phénomènes de migration des jeunes filles vers l'emploi ;
- Pour un contrôle de l'application du droit du travail dans le secteur privé.

## LE DROIT

- A l'avortement ;
- A l'immunité de la mère célibataire ou à la suppression de l'article 490 ;
- A la reconnaissance du statut de mère célibataire ;
- A une aide sociale des mères célibataires ;
- A une homogénéisation des procédures de droit, qui contrecarre les pratiques subjectives d'individus et les discriminations.

### Extrait de la contribution de la CNDH

L'exemple des politiques familles et de la création du Conseil Consultatif de la Famille et de l'Enfance (CCFE) énoncé dans l'article 169 de la Constitution et non mise en place à ce jour,

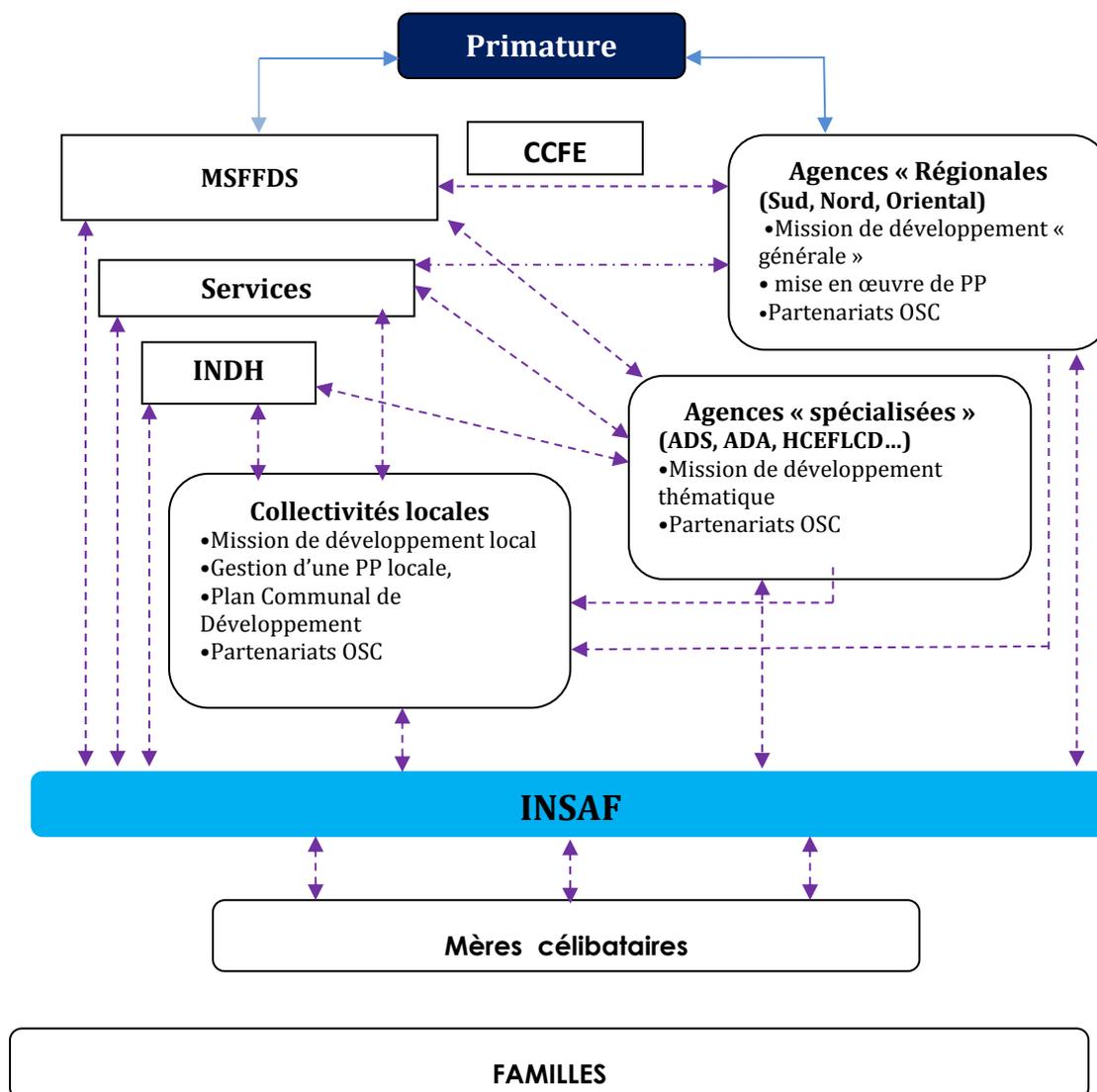
*« Le fossé entre l'idéalisation de la famille et les réalités économiques et sociales qui affectent la vie des individus et entre cette réalité et la nature des réponses publiques devient de plus en plus grand. En effet, les familles marocaines assument le rôle principal dans la prise en charge de la petite enfance, des personnes âgées, des malades, des personnes en situation de handicap, etc. Toutefois, ce modèle est désormais impuissant à résoudre une grande partie des défis confrontés par l'écrasante majorité des familles.*

*Ainsi, la société marocaine et les familles ont subi des mutations considérables rendant nécessaire et urgent de revoir les politiques familiales au Maroc afin de tenir compte des évolutions enregistrées, des besoins et des aspirations des membres de la famille. De ce fait, la 'politique familiale' au Maroc à laquelle la Constitution fait allusion ne peut tendre à homogénéiser les réalités et les comportements. Car une politique familiale qui serait appropriée pour un type particulier de famille ne le serait pas forcément pour un autre. En d'autres termes, la famille nucléaire 'normale' (parents et enfants non mariés) ne peut être la cible unique des politiques et des prestations publiques. »*

A cet égard, la mission dévolue au Conseil de la famille et de l'enfance à venir pourrait être déclinée comme suit :

- Eclairer et orienter les politiques publiques et la législation en relation avec son mandat en exerçant une vigilance permanente, en assurant des consultations, en produisant des avis, mémoires, études, recherches et rapports ;
- Répondre aux saisines du gouvernement et du parlement en matière d'avis ;
- Impulser et animer, en y associant toutes les parties prenantes, le débat public sur les politiques publiques en direction des familles et de l'enfance ;
- Saisir le gouvernement sous forme d'avis et lui soumettre ses recommandations ;
- Assurer le suivi et l'évaluation des politiques publiques de la famille et de l'enfance.

Ou situer l'action de médiation sociale dans le cas précis des « mères célibataires » ?



## 17. Fiche médiateur

**FICHE MEDIATEUR  
OBSERVATION ET ANALYSE  
D'UN ENVIRONNEMENT COMPLEXE**

**LES QUESTIONS CLÉS :**

- Comment faire bonne impression ?
- Comment prendre du recul pour ne pas réagir du tac au tac ?
- Quelles questions poser pour ouvrir le dialogue ?

- A quoi sert la reconnaissance et comment s'en servir ?
- Qu'est-ce qu'un préjugé et comment le faire évoluer ?
- A quoi servent les émotions et comment les gérer ?
- Comment aborder un sujet qui fâche ?
- Comment trouver un terrain d'entente ?

L'expérience est mauvaise conseillère en médiation. Ce n'est pas parce que telle manière de faire ou d'agir a fonctionné dans un contexte particulier que cela pourra être ré exploité avec succès dans une nouvelle prise en charge. C'est pourquoi, la gestion du quotidien est bien souvent plus difficile que la gestion de l'exceptionnel.

**Considérer chaque situation quotidienne comme exceptionnelle, c'est rester vigilant, ne pas être surpris de se laisser surprendre par des débordements souvent imprévisibles.**

Le professionnalisme consiste à **ne pas préjuger d'une situation mais l'accueillir avec curiosité et humilité sans jamais se départir de quelques principes directeurs afin de toujours rester médiateur**. Face à la complexité de son environnement, le médiateur s'est d'emblée positionné de manière originale et innovante au sein du travail social. Sa posture de tiers décloisonne les prises en charge, facilite les échanges et dynamise le réseau partenarial.

## LE SENS DU DIALOGUE

**C'est l'allure générale du médiateur qui laisse la première impression. La manière dont il s'exprime est aussi importante que le discours qu'il tient.**

### A. Les 4 qualités fondamentales

L'escalade est constituée de 4 paliers dont la montée fait gagner le conflit en intensité :

#### **La bonne distance :**

Il est d'usage de distinguer quatre espaces particuliers :

- sphère intime :                    jusqu'à 45 cm ;
- sphère personnelle :            jusqu'à 1,2 m ;
- sphère sociale :                   jusqu'à 3,6 m ;
- sphère publique :                au-delà.

La sphère sociale, soit un peu plus d'un bras, est celle qui correspond au travail du médiateur (appelée aussi

« distance de sécurité »).

**La voix :** Si la seule arme du médiateur réside dans la parole, sa première compétence est de savoir se faire entendre. La voix se travaille comme un instrument à vent, qu'il s'agisse de son ton (déterminé, arrogant, plaintif...), son placement (guttural, nasillard...), son intensité (forte, faible...), son timbre (métallique, chaud, voilé...), son registre (soprano, alto, basse...), sa tessiture (grave, médium, aiguë) et son rythme (rapide, lent...). Cela passe également par une diction maîtrisée : la respiration (inspiration, expiration...), l'articulation, les intonations, les liaisons et la ponctuation marquée par les silences.

**La gestuelle et les mimiques :** Pour l'écoute comme pour la parole, le médiateur se doit « d'aller vers » dans une attitude d'accueil, de disponibilité et de respect. Il convient par exemple :

- D'éviter les gestes de fermeture ou de nervosité : croiser les bras, se frotter les mains, baisser la tête, faire la moue, siffloter...
- D'éviter de pointer le doigt vers un individu ou un groupe.

Le médiateur laisse parler sa nature tout en privilégiant les signes d'ouverture, tels que les mains en avant, bras repliés, les deux pieds bien ancrés dans le sol. Il n'oubliera pas les signes d'empathie (hochement de tête, hum hum...) et privilégiera le sourire, indispensable pour établir une relation chaleureuse et de confiance.

**L'œil de l'esprit :** Tous ces éléments sont déterminés par l'état d'esprit qui guide le médiateur, selon qu'il se concentre sur les dangers et la frustration (le négatif) qui peuvent résulter d'une situation ou bien au contraire sur les bénéfiques et le plaisir attendus (le positif). **L'œil de l'esprit « détermine la façon dont nous envisageons une situation, ainsi que la façon dont nous agissons ou réagissons ».** Le médiateur qui parvient ainsi à un état d'énergie positif détient la formule magique de la réussite. Cela se lit dans le regard, véritable miroir de l'âme, qui traduit le défi, la gêne, la sérénité, la bienveillance...

### **B. Entraînement :**

Reconnaître et faire exprimer le ressenti

En plus de s'exprimer verbalement, les émotions s'expriment viscéralement : jambes coupées, palpitations, sueurs, douleur abdominale, diarrhée, maux de tête, ulcère... En face de chaque sensation décrite dans le tableau, **retrouvez le sentiment correspondant**

EXEMPLES DE SENSATIONS	EMOTION ASSOCIEE
1) Avoir le cœur qui bat très vite et la sensation de chaleur. Afflux du sang dans les mains, froncement de sourcils et tension dans la mâchoire.	
2) Avoir le cœur qui bat vite et la température de la peau qui baisse. Afflux du sang dans les jambes, bouche sèche et pâleur du visage.	
3) Avoir le cœur qui ralentit et une sensation désagréable au niveau du diaphragme. Plissement du nez et nausée.	
4) Avoir le cœur qui bat lentement. Respiration ample et chaleur dans la poitrine.	
5) Sentir une baisse du tonus et un serrement au niveau de la poitrine. Gorge serrée et crispation des membres.	
6) Sentir son corps détendu comme sur un petit nuage. Mains chaudes et rosissement du visage.	

## TRUCS ET ASTUCES POUR GARDER LES PIEDS SUR TERRE

**Dans « L'Umus », terme dont est extrait l'humilité**

Le premier ennemi du médiateur c'est lui-même en raison de ses réactions naturelles inefficaces en situation difficile (riposter, fuir ou céder). D'où l'indispensable travail sur soi pour **ne jamais faire une affaire personnelle** des difficultés rencontrées.

- **Dissocier son rôle de médiateur de la personne que l'on est :** si la tenue du médiateur l'expose, elle le protège en même temps des agressions verbales qui ricochent sur le vêtement.
- **Utiliser le pouvoir du silence :** il n'offre aucune prise pour surenchérir et signifie à l'autre qu'il a dépassé les bornes, à la différence de vous, sur qui l'événement glisse comme l'eau sur les plumes du canard.

- **Marcher, changer de place** : se déplacer permet de décharger en partie l'énergie négative dans le sol plutôt que de l'encaisser dans le ventre. Avoir la possibilité de partager son ressenti avec les autres rend ces instants moins difficiles.
- **Changer de sujet** : quand le moment s'y prête, une anecdote, un trait d'humour, des questions sur la vie personnelle de l'interlocuteur font bien souvent retomber la pression.
- **Expirer de manière lente et profonde** : l'agressivité d'un interlocuteur a tendance à bloquer la colonne d'air après une inspiration. Il vaut toujours mieux expirer au contraire au moment du choc pour en limiter l'impact.
- **Passer le relais à son binôme ou décrocher** : vous avez toujours la possibilité de sortir d'une médiation si la situation vous échappe. Passer le relais permet de repartir avec davantage d'aplomb et d'efficacité.
- **Rester concentré sur l'objectif** : définir le résultat que l'on veut atteindre et garder cet objectif toujours en tête permet ensuite de concentrer ses efforts toujours dans le même sens sans dévier sa trajectoire.
- **Imaginer l'autre dans une situation cocasse** : c'est souvent le premier conseil donné aux jeunes médiateurs lorsqu'ils sont impressionnés par quelqu'un : « Imagine en pyjama, ou sur un vélo... on est tous pareil ! ».
- **Relativiser, relativiser, relativiser** : votre vie, votre réputation et celle de votre structure dépend-elle vraiment de cette situation ? Que va-t-il se passer en cas d'échec de la médiation ? Est-ce si grave ?
- **Connaître ses points sensibles et accepter une vision nuancée de soi** : accepter ses limites permet de garder une juste mesure et de réprimer l'orgueil, ainsi que nous y invite ce proverbe arabe : « Ne te fais pas si grand, tu n'es pas si petit »

### C : Les 4 registres du questionnement

Nombreux sont ceux qui commencent par argumenter, parlent en « disque rayé », avec l'espoir de convaincre. Pour se comprendre mutuellement, le médiateur sait qu'il est d'abord plus efficace de questionner, de reconnaître puis seulement d'argumenter. **« Pour remplir une tasse, il faut commencer par la vider » dit un proverbe.** En effet, le sens du dialogue efficace consiste à écouter avant de parler.

Pour autant, la question peut être une torture selon la manière dont on s'y prend. C'est pourquoi, le médiateur aura à cœur d'éviter :

- **les questions infantilisantes ou sommaires** : *Ne pourriez-vous pas vous montrer conciliant, faire un effort ? ;*
- **les questions orientées** : *Ne pensez-vous pas... ? Ne faudrait-il pas... ? ;*
- **les questions complexes** : adapter le niveau de langage à ses interlocuteurs ;
- **plusieurs questions à la fois** : cela crée de la confusion.

Les bonnes questions interviennent en lien avec les propos entendus pour guider la réflexion, préciser les attentes voire orienter sur des solutions. Le médiateur navigue entre quatre registres de questionnement sans jamais oublier que **la moitié du pouvoir d'une question réside dans le silence qui la suit** :

#### ➔ **Les questions découvertes / ouvertes : QQCOQP**

Ces questions permettent de recueillir l'essentiel des informations.

**QUI ?** : *Qui est concerné par cette situation ?*

**QUOI ?** : *De quoi s'agit-il ? Quel est le problème ?*

**COMMENT ?** : *Comment voyez-vous la situation ? Comment ça a évolué ?*

**OU ?** : Où cela se passe-t-il ? Où ça a démarré ?

**QUAND ?** : Quand est-ce que ça s'est produit ? Quand vous en êtes-vous rendu compte ?

**POUR QUOI ?** Pour quelles raisons ? Quelle était l'intention, l'objectif poursuivi ?

### → Les questions d'approfondissement

**Par une demande de précision** : les réponses aux questions précédentes méritent souvent d'être clarifiées ou quantifiées à l'aide du POURQUOI ? et du COMBIEN ?

- Pourquoi ces personnes sont-elles concernées ? Combien de personnes sont impliquées ?
- Pourquoi à cet endroit ? A combien d'endroits l'avez-vous repéré ?
- Pourquoi à ce moment-là ? Combien de fois cela s'est-il produit ?

**Par une relance** : il suffit de reprendre un ou quelques mots dits par l'autre et de les lui renvoyer en miroir - soit sur un simple ton interrogatif - soit en ajoutant une demande de précisions.

- Il faudrait plus de moyens... ? Cela n'a pas été facile... ?
- En quoi plus de moyens ? Qu'est-ce qui n'était pas facile ?
- Qu'entendez-vous par là ? C'est-à-dire ?

### POURQUOI ÉCOUTER ?

**POUR SOI** : s'informer, comprendre, apprendre, mieux argumenter...

**POUR L'AUTRE** : le mettre à l'aise, l'aider à clarifier sa pensée, se libérer, le respecter...

**POUR LA RELATION** : dialoguer, échanger, permettre à une relation de se construire, trouver ensemble une solution à un problème...

### Les questions hypothèses / fermées ou à choix multiples

Si l'interlocuteur a du mal à s'exprimer spontanément ou à répondre, les questions hypothèses lui offriront un appui pour formuler ce qu'il pense.

- Je vous sens contrarié, est-ce que vous souhaitez en parler ?
- Vous refusez pour un problème de budget, parce que vous n'avez pas eu suffisamment d'explication... ?
- Par inacceptable, vous parlez de la manière dont on s'est adressé à vous ou de la proposition qui est faite ?

### Les questions de validation

Ces questions permettent de valider chaque avancée dans la médiation.

- Est-ce bien cela ? Êtes-vous d'accord ? Son explication vous convient-elle ?
- A partir de ce que vous avez dit, souhaitez-vous tenter cette démarche ?

Le médiateur s'emploie à questionner les parties sur leurs besoins et à élargir les pistes de solutions permettant de les satisfaire :

### Par l'utilisation de questions ouvertes :

Sur les enjeux	Sur les solutions
<i>Qu'est-ce qui vous gêne dans cette proposition ? Que craignez-vous de perdre ? De quoi avez-vous fondamentalement besoin ?</i>	<i>Quelles solutions seraient en mesure de vous satisfaire ? Si tout était possible, que feriez-vous ?</i>

## Par la formulation d'hypothèses :

Sur les enjeux	Sur les solutions
<i>Qu'est-ce qui te gêne dans cette proposition ? Que craigniez-vous de perdre ? De quoi avez-vous fondamentalement besoin ?</i>	<i>Et si vous tentiez de... Avez-vous essayé de vous adresser à... Qui d'autre pourrait vous aider ?</i>

## Déontologie et liste de recommandations à l'adresse du personnel du Médiateur au Maroc

### LE PERSONNEL EXERÇANT AU SEIN DE L'INSTITUTION DU MÉDIATEUR DU ROYAUME DOIT :

- 1° : **faire preuve d'indépendance**,... être guidé par les règles de droit et les principes de Justice et d'Équité ;
- 2° : **incarner une probité affirmée, au niveau de sa pensée et de sa moralité**, devant se manifester dans son apparence et dans ses agissements. Aussi, est-il tenu de prendre ses distances avec tout ce qui est susceptible, d'affecter ou d'entacher sa probité ;
- 3° : **faire preuve d'impartialité et de neutralité, loin de toute attitude tendancieuse ou partielle**. Son comportement ne doit pas laisser imaginer, par qui que ce soit, une certaine complaisance ou une appréhension de crainte et ce, tout en s'obligeant à éviter de professer ses opinions de façon anticipée ;
- 4° : **adopter un comportement empreint de respect et de dignité, à travers sa droiture** et le rejet qu'il exprime vis-à-vis de tout ce qui pourrait donner lieu à une certaine méfiance ou l'exposerait au doute et à la perte de contenance ; comme il doit veiller à préserver l'objectivité et la crédibilité de l'Institution ;
- 5° : **assurer un accueil convenable, se distinguant par une relation et un discours empreints de bienséance et de prévenance**, sans démesure ou incurie, loin de toute rigueur excessive.
- 6° : **faire preuve de maturité dans la manière d'agir**, de patience dans la réflexion et de détermination dans l'accomplissement de la mission, étant conscient que la nature de l'Institution exige que chaque comportement doit être évocateur d'une exemplarité significative et particulièrement lorsqu'il s'agit d'examiner les plaintes des usagers ;
- 7° : **avoir un comportement irréprochable**, en prenant en considération le devoir de discipline dans l'accomplissement de sa mission ;
- 8° : **s'astreindre au devoir de confidentialité quant aux informations dont il a la connaissance** et qui ne peuvent être ni divulguées ni communiquées aux tiers ;
- 9° : **faire preuve d'esprit de responsabilité** et se conformer aux exigences du devoir de s'appliquer à examiner les doléances dont l'Institution est saisie et les réponses qui lui parviennent, avec le sérieux nécessaire, afin de leur réserver un traitement juste et équitable, prenant en considération l'intérêt général suprême et la légitimité de l'action administrative ;
- 10° : **œuvrer dans le but d'amener les usagers à croire en l'efficacité du recours à l'Institution**, à travers des positions pertinentes et audacieuses, reposant sur les règles de Droit et sur les principes de Justice et d'Équité, usant du pouvoir de persuasion pour les convaincre de la sérénité et de la justesse de la prise de position de l'Institution ;
- 11° : **gérer les dossiers avec une égalité de traitement, aussi bien à travers la parole, l'instruction ou la correspondance**, en considération du principe d'égalité de tous ;
- 12° : **faire preuve de détermination, de courage et d'initiative dans la conduite des enquêtes**, des investigations et dans le suivi des procédures, afin d'être en possession de tous les éléments nécessaires à la prise de décision ; ....

13° : **exercer la médiation dans un climat favorisant le travail collégial**, avec la participation des cadres, des chargés d'études, des assistants et des techniciens, en respectant les impératifs de la hiérarchie et en se conformant aux directives. Tout en formulant, le cas échéant, des observations écrites, il doit exposer, avec doigté, le point de vue contraire ;

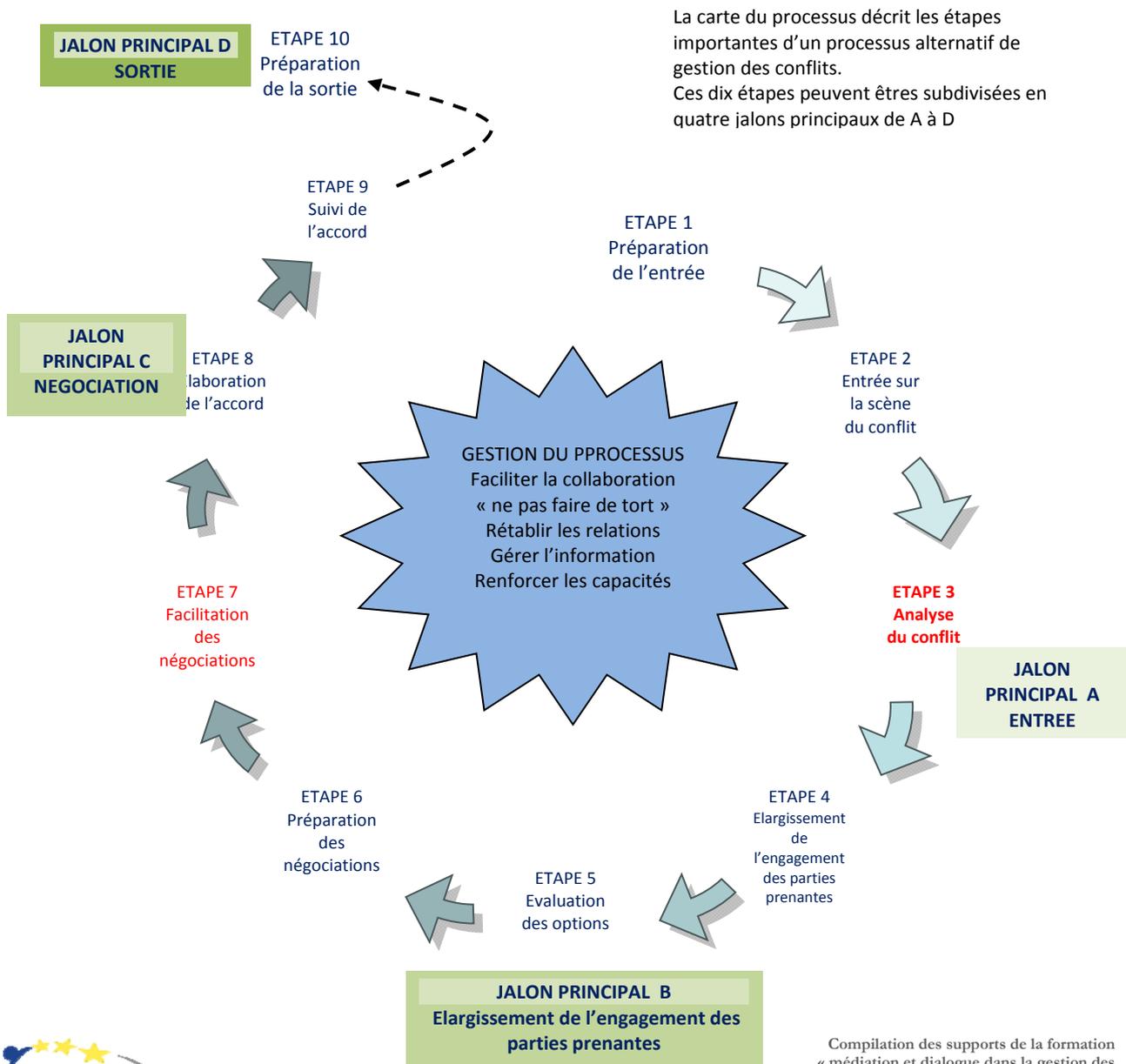
## PARTIE 6. LES OUTILS DU PROCESSUS DE NEGOCIATION CONSENSUELLE

### 18. Mode alternatif de gestion des conflits (MAGC) «carte du processus»

Ce Mode alternatif de gestion des conflits (MAGC) est un processus itératif complexe qui peut être ralenti par des retours en arrière ou de brusques bonds en avant. Le processus peut être subdivisé en quatre jalons principaux et dix étapes, chacune étant caractérisée par des activités qui lui sont propres.

Dans le cadre de la deuxième session nous entrons dans le détail des étapes 3 ce processus et les étapes qui le forment ce que nous appellerons la «carte du processus», dont les médiateurs se servent pour suivre le déroulement du processus et le faire avancer vers des résultats positifs.

#### MODALITES :



**Le Jalon principal A** s'achève lorsqu'une équipe de médiateurs décide sciemment (à l'issue d'une délibération au sein de l'équipe) de manière transparente (en communiquant la décision aux parties) que des négociations fondées sur les intérêts ont une chance de réussir dans le conflit en question.

**Le Jalon principal B** s'achève lorsque chacune des parties opposées dans le conflit (parties prenantes) a clarifié ses propres intérêts, étudié les stratégies permettant de gérer et de résoudre le conflit et s'est déclarée disposée à négocier avec les autres parties pour parvenir à une entente.

**Le Jalon principal C** est achevé avec succès lorsque les parties aux négociations ont écouté et examiné les préoccupations et les intérêts de toutes les autres, élaboré ensemble un accord spécifique pour gérer le conflit et décidé ensemble de la manière dont il serait mis en oeuvre et suivi.

Une fois qu'un accord a été signé, les conflits peuvent être réglés, mais ils ne sont pas encore résolus. Des retours en arrière sont possibles si les parties ne respectent pas l'accord et si de bonnes relations ne sont pas rétablies en vue d'une collaboration. Une équipe de médiation ne peut certes pas résoudre en même temps tous les problèmes d'une communauté, mais elle doit faire en sorte que les différentes parties prenantes du conflit soient au moins disposées à appliquer l'accord et à agir dans un esprit de collaboration réciproque.

**Le Jalon principal D** est achevé lorsque le médiateur (ou l'équipe de médiation) peut s'en aller, c'est-à-dire quand les parties au conflit ont rétabli leurs relations et ont la capacité et la volonté de poursuivre la mise en oeuvre de l'accord. Elles peuvent aussi être mieux armées pour résoudre elles-mêmes les conflits futurs.

Dans les processus de négociation concernant des conflits très tendus, il peut être préférable de préparer les différentes parties dans le cadre de sessions séparées, afin de les aider à mieux comprendre leurs positions, leurs intérêts et les options dont elles disposent, dans le calme. On attendra pour réunir toutes les parties autour de la table des négociations que chacune d'elles ait bien compris quels sont ses intérêts sous-jacents, et soit prête, disposée et intéressée à s'engager dans des négociations. Cette procédure est connue sous le nom de «consultation-navette».

Ces consultations-navettes sont censées donner aux parties prenantes du conflit une opportunité de parler et d'exprimer leurs griefs, leurs émotions, leurs sentiments et leurs opinions. Les médiateurs peuvent soutenir ce processus par:

- ✓ une écoute active: en attirant l'attention de celui qui parle sur ses sentiments et ses opinions, en parlant moins et en écoutant plus;
- ✓ une reformulation de ce qu'ils ont compris, dans un langage simple et accessible;
- ✓ une empathie analytique: en montrant à celui qui parle qu'ils comprennent son point de vue et «se mettent dans sa peau».

## LIMITES :

Les médiateurs peuvent être animés des meilleures intentions lorsqu'ils aident à résoudre le conflit, mais il y a toujours un risque d'effets collatéraux imprévus. Ils peuvent influencer la situation de conflit et subir son influence, souvent sans s'en rendre compte. Les parties opposées «éplucheront» leurs moindres actes pour détecter d'éventuels signes de favoritisme à l'égard de l'un ou de l'autre camp. Ce qui compte, ce

n'est pas tant les faits, que la manière dont ils sont perçus: «Si vous allez déjeuner dans un endroit, certaines parties vont penser que vous êtes partial». Sans le vouloir, un médiateur peut contribuer à:

- . renforcer les tensions;
- . légitimer des personnes qui peuvent gêner le processus;
- . compromettre des valeurs pacifiques;
- . promouvoir l'intolérance;
- . renforcer l'influence des plus forts.

## 19. Guide pratique d'analyse d'un conflit

### ETAPE 3 DU CYCLE - GUIDE PRATIQUE D'ANALYSE D'UN CONFLIT

L'analyse du conflit se fait à divers stades d'un processus de gestion du conflit:

**A Évaluation préliminaire du conflit:** Durant la phase d'entrée, l'analyse du conflit effectuée dans le cadre de l'évaluation du conflit est **un instrument stratégique qui permet aux médiateurs de planifier la marche à suivre** – de décider s'ils iront plus avant ou non dans le conflit et de déterminer les prochaines étapes. Elle se fait après un premier contact avec les parties prenantes durant la phase d'entrée et après avoir écouté leurs exposés des faits et leurs préoccupations.

➤ L'évaluation préliminaire d'un conflit est effectuée par les médiateurs, au niveau interne.

**B Analyse du conflit facilitée:** L'analyse du conflit conduite à ce stade plus avancé du processus diffère de l'évaluation initiale car ici, les médiateurs aident les parties prenantes à analyser la situation par elles-mêmes. Leur tâche consiste à les soutenir et à les aider à avancer dans un processus d'auto-réflexion et d'auto-découverte. Toutes les parties doivent être en mesure de suivre le processus, de comprendre les résultats et de savoir par quels moyens ils ont été obtenus. **La principale tâche des médiateurs est donc d'expliquer et de visualiser chaque étape du processus et tous les résultats intérimaires.**

Si les tensions sont trop fortes et c'est le cas de notre étude de cas, l'analyse se fera séparément avec chaque groupe de parties prenantes. À un moment donné, les différentes parties prenantes devront cependant mettre en commun leurs analyses afin que les points de vue de chacun puissent être mieux compris.

Le but d'une analyse du conflit à ce stade plus tardif du processus, est d'aider les parties prenantes à parvenir à une communauté de vues sur l'objet du conflit et sur ce qu'il signifie et implique pour chaque partie. Les différentes parties prenantes peuvent ainsi être amenées à élargir ou à rétrécir la portée des problèmes à négocier.

### LES OUTILS D'ANALYSE DES CONFLITS

Les outils sont des supports destinés à faciliter l'analyse d'un conflit. **Chacun joue un rôle qui lui est propre dans les diverses étapes de la carte du processus.** Les outils ne sont pas des processus rigides et ils peuvent être adaptés en fonction des besoins. Il est essentiel de distinguer les deux modes d'utilisation possibles des outils.

Les outils peuvent être des modèles mentaux (internes) autour desquels le médiateur peut structurer sa pensée tout en s'entretenant avec les parties prenantes du conflit (analyse stratégique du conflit). Ainsi utilisés, les outils:

- aident à structurer l'analyse du conflit;
- sont essentiels pour la triangulation et le contrôle par recoupement des informations, surtout quand plusieurs outils sont employés;
- peuvent fournir un guide pour les questions à poser.

Les outils peuvent aussi être utilisés pour faciliter les sessions de groupe. Ils sont alors appliqués ouvertement avec les parties prenantes (analyse de conflit facilitée) pour:

- visualiser la situation et structurer la discussion;
- favoriser une compréhension commune au sein d'un groupe d'individus;
- vérifier les informations par recoupement et encourager les échanges de vues;
- permettre une compréhension commune entre les parties prenantes et les médiateurs.

L'utilisation des outils peut poser des problèmes dans des contextes traditionnels, notamment dans les cas suivants:

- **Analphabétisme** : Les outils doivent être adaptés ou remplacés par d'autres; on peut par exemple employer des images plutôt que des mots écrits pour représenter certains points spécifiques.
- **Apparition d'un conflit** : L'emploi d'un outil peut conduire à une situation de conflit lorsque l'analyse est effectuée conjointement avec les parties prenantes du camp adverse. Dans ce cas, il pourrait être plus approprié d'utiliser les outils séparément avec chaque groupe.

**TABLEAU A**  
**OUTILS D'ANALYSE DES CONFLITS**

Numéro de l'outil	Outil	Objet
1	<b>Analyse des causes profondes</b>	Aider les parties prenantes à examiner les origines et les causes sous-jacentes du conflit
2	<b>Analyse des problèmes</b>	Examiner les facteurs qui contribuent au conflit et étudier plus en détail les problèmes spécifiques qui donnent lieu à un conflit spécifique, en se concentrant sur cinq catégories de problèmes: 1) problèmes d'information; 2) intérêts conflictuels; 3) relations difficiles; 4) inégalités structurelles; 5) valeurs opposées.
3	<b>Identification et analyse des parties prenantes</b>	Identifier et évaluer la dépendance et le pouvoir des différentes parties prenantes dans un conflit.
4	<b>Analyse des 4R (Droits, Responsabilités, Retombées et Relations)</b>	Examiner les droits, les responsabilités et les avantages (retombées) des différentes parties prenantes eu égard aux « sujets du conflit », en vue d'améliorer la compréhension d'un conflit Examiner les relations entre différents groupes de parties prenantes ou au sein de ces groupes.
5	<b>Ligne de temps du conflit</b>	Aider les parties prenantes à examiner l'histoire d'un conflit et à mieux comprendre la succession

		d'événements qui ont conduit au conflit
6	<b>Cartographie du conflit</b>	Montrer géographiquement les lieux où des conflits relatifs aux « sujets du conflit » existent ou pourraient exister à l'avenir. Déterminer les principaux problèmes du conflit

Les outils 1 à 4 sont des outils de base, essentiels pour une analyse approfondie du conflit. Les outils 5 et 6 sont des outils complémentaires qui sont utiles, mais ne doivent pas nécessairement être employés dans toutes les analyses des conflits.

## OUTIL DE BASE 1 : ANALYSE DES CAUSES PROFONDES

**OBJET:** Aider les parties prenantes à **examiner les origines et les causes sous-jacentes** du conflit.

**APPLICATION:** L'analyse des causes profondes permet de mettre en évidence les liens entre les différents facteurs et causes qui ont déclenché le conflit. Elle aide à établir des relations de cause à effet simples, révélatrices de la dynamique sous-jacente du conflit.

**Une analyse des causes profondes peut être exécutée comme:**

- un modèle mental intériorisé pour structurer la pensée des médiateurs;
- un outil de facilitation utilisé avec les parties prenantes du conflit pour les guider dans leur propre analyse.

**Une analyse des causes profondes est généralement conduite séparément avec chaque partie prenante durant:**

- une consultation-navette – dans le cadre d'une analyse préliminaire du conflit (étape 3);
- la phase d'engagement des parties prenantes – les parties prenantes analysent le conflit par elles-mêmes.

L'analyse des causes profondes peut être refaite tout au long du processus d'analyse du conflit, au fur et à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles et que de nouveaux problèmes surviennent.

### **PRÉPARATION:**

- Tableaux-papier à feuilles mobiles
- Papillons adhésifs amovibles
- Crayons feutre de couleur
- Dessiner un Modèle d'arbre du conflit (pièce jointe) sur le tableau-papier

### **POSSIBILITÉS ET CONTRAINTES**

Une analyse des causes profondes révèle différentes interprétations des relations de cause à effet; certaines parties prenantes peuvent hésiter à révéler les problèmes clés et l'importance des différents problèmes n'est généralement pas perçue de la même manière par tous. Toutefois l'analyse des causes profondes peut être trop poussée si bien que l'arbre du conflit devient trop complexe pour faciliter l'analyse. L'arbre du conflit présenté en annexe peut illustrer ce phénomène.

## ÉTAPES:

---

### ① Effectuer une analyse des causes profondes dans le cadre d'une évaluation préliminaire du conflit (phase d'entrée):

- A. Dans le processus d'entrée, les médiateurs contactent les différentes parties prenantes et leur donnent une possibilité d'exposer les faits, leurs griefs et la situation telle qu'elles la perçoivent.
- B. Plus tard, lorsque les médiateurs se réuniront, ils pourront utiliser les informations obtenues auprès des différentes parties prenantes pour élaborer un arbre du conflit préliminaire, qui leur servira de base pour décider s'ils s'engageront ou non dans le processus de gestion du conflit. Une analyse des causes profondes est utile pour démontrer comment les causes locales d'un conflit peuvent être liées à des problèmes sociaux, politiques et économiques beaucoup plus larges, ce qui aidera ensuite à déterminer le niveau du conflit sur lequel les médiateurs doivent centrer leur attention.
  - Répondez clairement aux éventuelles questions des participants sur le processus.

### ② Faciliter l'analyse des causes profondes des parties prenantes:

- C. **Exposez l'objet de l'activité au groupe de parties prenantes.** Expliquez que cette activité les aide à comprendre comment et pourquoi le conflit est survenu et la succession des facteurs qui y ont contribué.
- D. **Affichez le Modèle d'arbre du conflit et décrivez les étapes du processus.** Expliquez qu'un conflit peut sembler très complexe ou très bien défini, mais qu'il peut être bien plus ou bien moins complexe qu'il n'y paraît à première vue. **Une analyse des causes profondes est donc incontournable** pour gérer le conflit et prévenir son escalade. Expliquez que, si les causes profondes d'un conflit ne sont pas bien comprises, on risque d'omettre des causes essentielles, même si l'on fait tout son possible pour le gérer et le résoudre. Le conflit risque alors d'être mal géré, et de resurgir plus tard. De même, quand on abat un arbre sans arracher ses racines, l'arbre se remet à pousser.
- E. Vous pouvez effectuer l'analyse avec des sous-groupes, vous pourrez obtenir ainsi des perceptions différentes du conflit qui n'auraient pas été mentionnées autrement. Par exemple, les femmes, les jeunes et les personnes âgées peuvent avoir des points de vue complètement différents, les pauvres peuvent ne pas avoir la même vision que les riches, etc.  
Discutez avec tous les participants de la possibilité de les diviser en sous-groupes et laissez-les prendre la décision finale. La subdivision n'a de sens que si vous notez:
  - des écarts de pouvoir marqués au sein du groupe;
  - que seuls quelques participants parlent, alors que les autres semblent hésiter à exprimer ce qu'ils pensent;
  - qu'il peut être mal perçu que des jeunes, des pauvres ou des femmes s'expriment en public (notamment dans certaines sociétés traditionnelles).
- F. **Facilitez l'analyse des causes profondes dans l'ensemble du groupe ou dans des sous-groupes.**

**Répartissez les tâches de médiation**, de documentation et de suivi du processus entre les membres de l'équipe de médiation:

Le point de départ est le conflit étudié. Invitez les participants à discuter des causes profondes. Vérifiez s'il y a des réticences, dont il faudra tenir compte. Ne commencez le processus que quand tous les participants vous semblent prêts.

**Ensuite, demandez aux participants de discuter des raisons pour lesquelles le conflit est survenu, ou de ses causes immédiates.** Les participants inscriront chaque raison sur un papillon adhésif amovible différent, qu'ils placeront sous les titres appropriés du conflit, sur le tableau-papier. Si certains participants sont analphabètes, employez plutôt des images pour représenter les causes.

**Ensuite, les participants devraient poursuivre en se posant eux-mêmes la question «pourquoi?»** à propos de chaque cause immédiate. Le groupe devrait discuter les raisons, et noter chacune d'elles sur un papillon adhésif amovible. Ces étapes seront répétées jusqu'à ce que les participants soient parvenus à définir quelques causes essentielles ou profondes du conflit ou du problème à traiter. Ils peuvent déplacer les papillons adhésifs en cas de besoin.

Expliquez aux participants qu'ils ne devraient pas s'enfermer dans des discussions sur la validité ou la non validité d'un «Pourquoi?». Pour l'instant, il ne s'agit que d'une phase exploratoire et l'on pourra déterminer plus tard la véracité ou l'importance relative de chaque «Pourquoi?».

**Enfin, les participants devraient relier les papillons adhésifs par des lignes pour mettre en évidence les liens entre les causes et les effets.** Rappelez-leur de vérifier leur logique en répétant le processus de questionnement à base de «Pourquoi?» à travers tous les niveaux de causes, comme indiqué dans le paragraphe précédent.

- G.** Si vous avez divisé le groupe principal en sous-groupes, réintégrez-les pour reconstituer le groupe global dès qu'ils auront terminé leurs analyses. Demandez à une personne de chaque sous-groupe d'afficher son graphique et de l'expliquer.

Ensuite, discutez les similitudes et les différences des analyses dans le groupe global, et laissez les participants explorer:

- les raisons pour lesquelles les divers sous-groupes ont des points de vue différents sur le conflit;
- ce que peut faire le groupe principal pour trouver un terrain d'entente dans l'analyse du conflit.

- H.** Le moment est maintenant venu d'examiner la pertinence des différentes causes et des différents effets, et d'évaluer l'importance des différents enchaînements de cause à effet. Faites une distinction entre:

- les perceptions différentes;
- les faits qui peuvent être vérifiés;
- les questions ouvertes, dont l'examen doit être approfondi.

Laissez les participants discuter pour déterminer quels sont les enchaînements les plus importants et quelles sont les causes profondes. Ces dernières doivent être traitées en premier.

Avec les participants, discutez du fait que lorsque de multiples causes ont contribué à un conflit, il est généralement impossible de les traiter ou de les éliminer toutes en même temps. Des priorités doivent être établies. Soulignez qu'il n'y a pas de règles définies pour établir les priorités, mais que l'identification des causes les plus significatives est un aspect important de l'analyse d'un conflit. Pour les identifier, il peut être utile de classer les problèmes par ordre d'importance, et de faire une distinction entre les problèmes:

- immédiats, qui exigent une action urgente;

- sous-jacents, qui compromettent de façon significative une paix durable et dont la résolution se fait généralement sur une plus longue période.

### **I. La session de groupe sur l'analyse des causes profondes est achevée lorsque les participants:**

- se sont mis d'accord sur une analyse globale des causes du conflit;
- ont identifié des lacunes d'information à explorer de façon plus approfondie;
- ont identifié les principales causes profondes qui méritent une attention particulière.

## **OUTIL DE BASE 2 : ANALYSE DES PROBLÈMES**

**OBJET:** Permettre aux parties **d'identifier les types de problèmes** qui contribuent à un conflit et d'étudier les moyens les plus efficaces de les résoudre.

**APPLICATION:** L'analyse des problèmes complète celle des causes profondes en fournissant un **deuxième niveau d'analyse**. L'outil aide à identifier et énumérer les problèmes fondamentaux qui contribuent à un conflit et débouche sur l'établissement d'une liste que les médiateurs peuvent utiliser comme aide-mémoire pour étudier cinq catégories différentes de problèmes (Tableaux B et C).

L'analyse des problèmes est un outil essentiel dans le processus d'entrée, en particulier durant la consultation-navette. Il aide à explorer les limites et les éléments clés du conflit, en vue de les trier et de les replacer dans leur contexte. L'analyse des problèmes doit de préférence être utilisée comme un modèle mental interne pour les médiateurs, en particulier durant le processus d'entrée et la consultation des parties prenantes, où le médiateur a besoin de se représenter plus clairement le conflit.

Cet outil ne devrait pas être employé pour faciliter des discussions de groupe, car la différenciation des problèmes en catégories pourrait leur confondre les idées.

### **PRÉPARATION:**

Tableaux-papier à feuilles mobiles

Feutres de couleur

Préparer des tableaux-papier à partir des Différents types de problèmes qui conduisent au conflit (Tableau B) et du Modèle de Tableau d'analyse des problèmes (Tableau C).

### **POSSIBILITÉS ET CONTRAINTES:**

Dans les conflits réels, il peut être difficile de faire une distinction claire entre les différentes catégories et il faut faire preuve de pragmatisme lorsque l'on trie les problèmes. Dans le même temps, la division en catégories peut contribuer à faire naître des idées sur d'autres questions utiles à poser et d'autres problèmes à explorer.

### **ÉTAPES:**

---

- ① **Effectuer une analyse des problèmes dans le cadre d'une évaluation préliminaire du conflit (phase d'entrée):**

Dans l'analyse «interne» du conflit, faite par l'équipe de médiation, chaque participant est censé identifier les problèmes qui, selon lui, sont au coeur du conflit.

- A. Distribuez des fiches d'identification amovibles à tous les participants** pour qu'ils puissent enregistrer chaque problème sur une fiche séparé.
- B. Demandez aux participants de décrire brièvement le conflit** et de lire à voix haute les problèmes. Au fur et à mesure qu'ils les lisent, demandez-leur de placer les fiches ou les papillons sur le tableau-papier.

Une fois que tous les problèmes ont été présentés,

- C. Classez les fiches par groupes de problèmes de même nature** (en vous basant sur les cinq catégories de problèmes de base), à savoir:
  - ➔ intérêts conflictuels;
  - ➔ problèmes d'information;
  - ➔ relations difficiles;
  - ➔ inégalités structurelles;
  - ➔ valeurs opposées.
- D. Identifiez ce qui a engendré le problème:**
  - une différence perçue ou réelle, ou des points de vue opposés;
  - une menace perçue ou réelle;
  - une lacune - absence ou insuffisance d'informations, de règles importantes, etc.

En réalité, ces catégories de problèmes peuvent se confondre et l'on préviendra les participants qu'ils ne doivent pas s'inquiéter s'il n'y a pas de catégorie parfaitement appropriée. Les catégories sont en réalité des outils servant à faciliter une réflexion plus systématique sur chacun des facteurs contribuant au conflit.

L'équipe devrait aussi déterminer les problèmes les plus significatifs et les marquer avec une gommette. Elle devrait également noter les problèmes les plus immédiats et ceux qui exigent une action à long terme. L'équipe s'accordera ensuite quelques minutes pour réfléchir à l'analyse et examiner ce qui pourrait être fait pour régler le conflit. Elle discutera ensuite des mesures qu'elle peut prendre pour faciliter la résolution du conflit.

## ② Faciliter l'analyse des problèmes des parties prenantes:

L'analyse des problèmes se fait de préférence par petits groupes, en vue d'acquérir des informations sur la vaste gamme de points de vue que peuvent avoir les différentes parties prenantes sur les origines du conflit.

Il peut être utile de séparer un conflit en ses différents problèmes, puis d'identifier la catégorie à laquelle appartient chaque problème, ainsi que les causes qui l'ont engendré (différences, menaces ou lacunes) pour élaborer une stratégie de gestion du conflit.

Lorsqu'ils s'entretiennent avec les parties prenantes, les médiateurs devraient les laisser exposer elles-mêmes les faits et exprimer leurs émotions, en intervenant le moins possible. Ils peuvent cependant poser des questions commençant par «pourquoi», le cas échéant. Ils peuvent se guider sur la liste des cinq problèmes de base pour poser des questions plus spécifiques durant la consultation des parties prenantes ou plus tard, durant la phase de leur engagement (étape 4).

**Un membre de l'équipe de médiation doit prendre des notes**, sous réserve du consentement de celui qui parle. Ces notes pourront ensuite être utilisées durant l'analyse préliminaire du conflit. L'analyse des problèmes doit être mise à jour par l'équipe de médiation dès que de nouvelles informations surviennent

et pendant toute la durée du processus de gestion du conflit. Elle se constituera ainsi un stock d'informations générales précieuses.

**TABLEAU B**  
**LES DIFFERENTS TYPES DE PROBLEMES QUI CONDUISENT A UN CONFLIT**

Type de problème	Éléments	Points à se rappeler dans la gestion de ces conflits
<b>Intérêts opposés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoins et souhaits différents; partage des avantages et utilisation des ressources</li> <li>Concurrence réelle ou perçue des intérêts</li> <li>Absence perçue ou réelle d'intérêts communs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier des intérêts communs</li> <li>Les besoins sous-jacents peuvent souvent être satisfaits par plus d'options qu'il n'y paraît au premier abord</li> <li>Clarifier si les intérêts sont réels ou perçus</li> </ul>
<b>Problèmes d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manque d'informations ou interprétations différentes de l'information</li> <li>Utilisation de méthodes différentes pour évaluer ou interpréter l'information</li> <li>Communication insuffisante (écoute ou expression orale) ou défectueuse entre les parties opposées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'entendre sur les besoins en informations</li> <li>S'entendre sur la manière d'obtenir et de vérifier l'information</li> <li>S'entendre sur les critères d'évaluation ou d'interprétation de l'information</li> <li>Une tierce partie peut améliorer la communication</li> <li>Encourager la transparence dans la prise de décision</li> </ul>
<b>Relations difficiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personnalité et émotions différentes, mais aussi idées fausses, stéréotypes et préjugés</li> <li>Comportements incompatibles (habitudes, méthodes, styles); différences dans les attentes, les attitudes et les approches de résolution des problèmes</li> <li>Histoire du conflit et sentiments négatifs entre les parties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les difficultés spécifiques, encourager les parties à éviter les généralisations lorsqu'elles s'exposent mutuellement leurs problèmes.</li> <li>Chercher à bâtir des perceptions et des solutions positives</li> <li>Mettre en avant des règles fondamentales équitables que devront suivre toutes les parties</li> <li>Tenter d'établir ou de renouer des relations, en encourageant les parties à faire preuve d'attention et de bonne volonté</li> </ul>
<b>Problèmes structurels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idées différentes concernant les processus de gestion, les règles, les rôles et les pouvoirs appropriés. Peut s'appliquer aux organisations ou aux comités des réunions</li> <li>Inégalité ou injustice perçue ou réelle au niveau du pouvoir, du contrôle, de la propriété ou des structures influençant l'accès aux « ressources » ou leurs distributions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aider les groupes privés de droits à comprendre leurs propres perceptions du conflit et celles des autres parties</li> <li>S'accorder sur une vision commune de griefs spécifiques - ex: trop de bureaucratie, représentation insuffisante</li> <li>Chercher à transformer le conflit en un moteur de changement social pour garantir des solutions durables à long</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facteurs entravant la coopération tels que structures et responsabilités décisionnelles, contraintes de temps, contextes géographiques ou physiques</li> </ul>	terme
<b>Valeurs opposées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différences entre des croyances culturelles, sociales ou personnelles ou visions du monde et traditions différentes</li> <li>Objectifs, aspirations ou hypothèses différents reflétant l'histoire et l'éducation personnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Souvent les plus difficiles à changer</li> <li>Certaines valeurs humaines différentes ne sont pas négociables</li> <li>Se concentrer sur des intérêts ou des objectifs communs, plutôt que sur la résolution de valeurs différentes</li> <li>Nécessite une stratégie à long terme pour bâtir des relations de respect</li> </ul>

**Information sur l'exemple:** Une communauté villageoise locale a entendu dire que l'Office forestier de district et le GCUF avaient décidé de restreindre l'accès à une zone de forêt afin de protéger une espèce d'oiseau en danger. Les forestiers de district ont convaincu le GCUF que la limitation de l'accès était nécessaire pour préserver l'un des rares habitats de nidification restants de cet oiseau et mettre un terme au braconnage. Les chasseurs du village contestaient le fait que l'oiseau était en danger car ils en voyaient encore beaucoup dans la forêt. Les femmes du village étaient en colère car la fermeture envisagée frappait une zone importante pour la récolte de matériaux pour la construction des maisons et de plantes médicinales traditionnelles. Tous les villageois craignaient de ne plus pouvoir récolter de plumes de l'oiseau local pour leurs cérémonies traditionnelles. Pour les femmes comme pour les chasseurs du village, l'objectif central du conflit était d'obtenir un accès permanent; en revanche, pour l'Office forestier il s'agissait d'un conflit d'utilisation non durable des ressources dans la région.

**TABLEAU C**  
**MODELE DE TABLEAU D'ANALYSE DES PROBLEMES**

Type de problème	Éléments	Points à se rappeler dans la gestion de ces conflits
<b>Intérêts opposés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les femmes ont besoin de récolter des matériaux et des plantes médicinales dans la forêt*</li> <li>Le groupe communautaire d'utilisateurs de la forêt (GCUF) veut mettre un terme à la contrebande des animaux sauvages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Différence perçue dans les intérêts en rapport avec l'utilisation de la forêt (animaux sauvages/ soutien des moyens d'existence locaux)*</li> <li>Menace perçue de restriction de l'accès aux ressources requises, par le GCUF et l'Office forestier*</li> </ul>
<b>Problèmes d'information</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les villageois n'ont pas accès à l'information sur la restriction envisagée</li> <li>Les chasseurs contestent le fait que l'oiseau soit en danger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le GCUF n'a pas fourni d'informations au village sur la restriction envisagée La validité de l'information doit être confirmée</li> </ul>
<b>Relations difficiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mauvaises relations antérieures entre le président du GCUF et les villageois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On soupçonne que le président du GCUF d'un autre village soit de parti pris pour l'Office forestier, au détriment des intérêts de ce village (en représailles d'une querelle passée)</li> </ul>
<b>Problèmes structurels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultation avec les villageois à propos de l'utilisation de la forêt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'Office forestier et le GCUF n'ont consulté ni les femmes ni les chasseurs avant de proposer la restriction</li> </ul>
<b>Valeurs opposées</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'importance des plumes de l'oiseau local dans les cérémonies traditionnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les fonctionnaires forestiers n'apprécient pas à sa juste valeur l'importance des plumes</li> </ul>

		<i>d'oiseau dans les cérémonies pour déterminer les relations au sein des villages</i>
<b>Actions proposées à l'issue de l'analyse du conflit :</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vérifier les détails de la proposition avec les fonctionnaires forestiers et le GCUF.</i></li> <li>• <i>Les fonctionnaires forestiers fourniront des informations, en les expliquant, sur les oiseaux et leur importance dans la zone.</i></li> <li>• <i>Les femmes négocieront le principal domaine d'intérêt: garantir l'accès aux matériaux et aux plantes médicinales des forêts dont elles ont besoin.</i></li> <li>• <i>Les fonctionnaires forestiers recevront une formation sur la valeur traditionnelle des plumes d'oiseaux.</i></li> <li>• <i>Autres actions à long terme: changer le processus de consultation et rendre le président plus responsable devant tous les membres du GCUF; rencontre du représentant du village avec le président.</i></li> </ul>		

### **OUTIL DE BASE 3 : IDENTIFICATION ET ANALYSE DES PARTIES PRENANTES**

**OBJET:** Identifier et évaluer la dépendance et le pouvoir des différentes parties prenantes dans un conflit.

**APPLICATION:** L'outil d'identification et d'analyse des parties prenantes aide à identifier les parties prenantes impliquées ou affectées par le conflit, le pouvoir dont elles disposent et leurs relations mutuelles.

**Une analyse des parties prenantes peut être utilisée comme:**

- **un modèle mental interne** pour structurer la pensée des médiateurs;
- **un outil de facilitation** utilisé avec les parties prenantes pour les guider dans leur propre analyse.

**L'analyse est effectuée séparément avec chaque partie prenante du conflit pendant:**

- la consultation-navette – analyse préliminaire du conflit (étape 3);
- la phase d'engagement des parties prenantes – où les parties prenantes analysent elles-mêmes le conflit (étape 4).

L'analyse des parties prenantes peut être refaite tout au long du processus d'analyse du conflit, au fur et à mesure que de nouvelles informations deviennent disponibles et que de nouveaux problèmes surviennent.

**PRÉPARATION:**

Tableau-papier à feuilles mobiles  
Crayons de couleur  
Papier de couleur pour affiches  
Bâtons de colle

**POSSIBILITÉS ET CONTRAINTES:**

L'analyse de l'implication des différentes parties prenantes et de leur pouvoir relatif est une opération délicate qui requiert une discussion de groupe assistée par un médiateur

compétent. En outre, il est important de rechercher des parties prenantes secondaires qui peuvent avoir une influence même si elles ne sont pas directement impliquées dans le conflit en question.

## MODÈLE DE SCHÉMA DES PARTIES PRENANTES

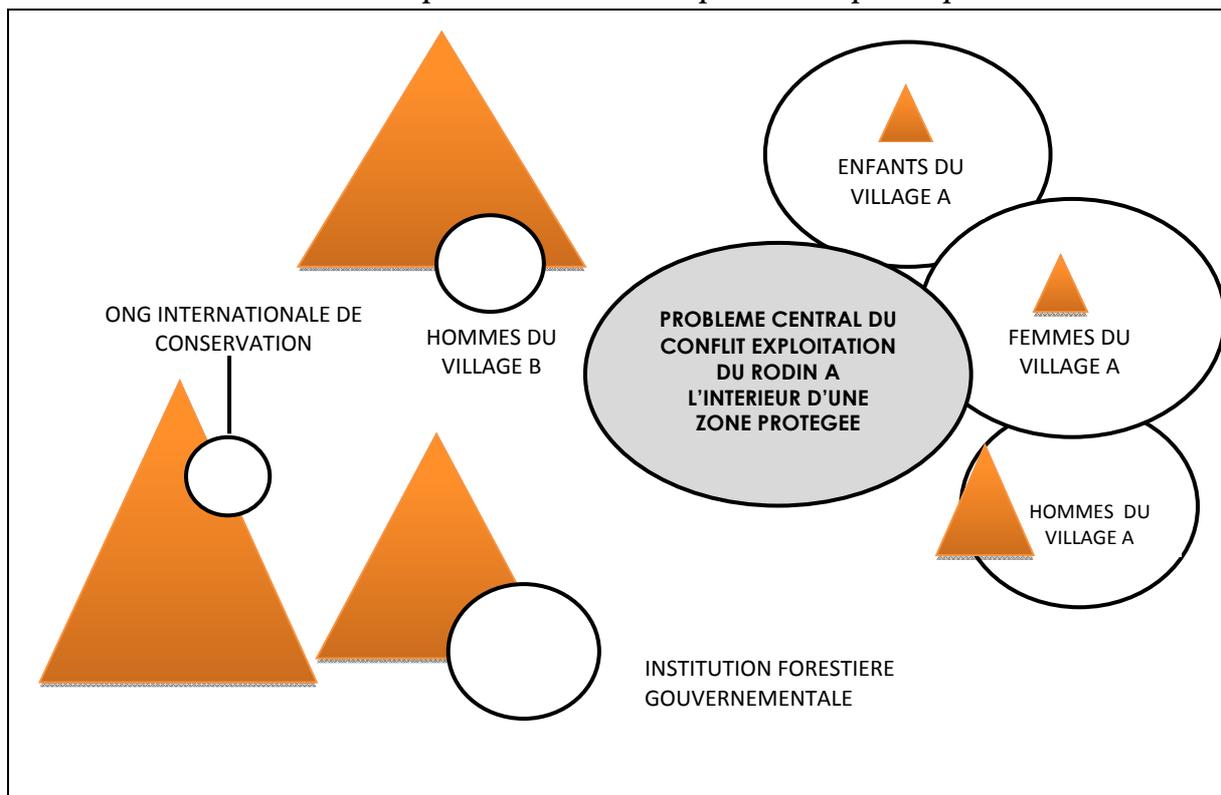
*Le conflit opposait les utilisateurs forestiers d'un village (village A), le personnel d'une institution forestière gouvernementale et les membres d'une ONG de conservation. Il était centré sur un projet d'interdiction de l'exploitation du rotin dans une réserve forestière. Les deux organisations estimaient que l'exploitation du rotin par le village A appauvrisait la biodiversité de la réserve. **La figure illustre le point de vue des membres du village A sur les parties prenantes de ce conflit.** Elle montre comment les villageois définissaient les différentes parties prenantes, le degré auquel ils estimaient que ces parties prenantes étaient affectées par le résultat de la décision de gestion et le pouvoir relatif dont eux-mêmes disposaient pour influencer cette décision.*

*Les femmes du village A qui s'occupent traditionnellement de la récolte, de la transformation et de la vente du rotin, étaient considérées comme les plus affectées par la décision envisagée, mais c'étaient-elles qui contribuaient le moins aux processus de prise de décision. Le chef et les autres hommes du village A se sentaient lésés par l'interdiction frappant le rotin car ils prévoyaient une diminution de leur revenu familial total. Ils étaient considérés comme plus puissants que les femmes car ils avaient participé à quelques réunions de consultation organisées par l'institution forestière. Ils redoutaient l'impact de cette décision sur les enfants du village car leurs frais de scolarité étaient principalement payés par les revenus de la vente d'objets d'artisanat en rotin.*

*De l'autre côté, les hommes d'un village voisin (village B) ne récoltaient pas et n'utilisaient pas le rotin, mais ils étaient perçus comme ayant plus d'influence que quiconque dans le village A. Les habitants du village A accusaient les hommes du village B de fournir à l'institution forestière et à l'ONG de conservation des informations inexactes sur la récolte du rotin afin de mobiliser un appui plus important pour un autre projet générateur de revenu. L'ONG de conservation, qui donnait des conseils techniques sur la gestion de la réserve et qui fournissait un appui financier à l'institution forestière gouvernementale, était considérée comme la partie ayant le plus d'influence sur la décision. Les habitants du village A ne comprenaient pas les préoccupations de l'ONG en matière de biodiversité, et ils ne voyaient pas comment une organisation constituée de personnes vivant loin pouvait être grandement affectée par le problème du rotin.*

*Sur le schéma suivant, la taille du cercle d'un groupe de parties prenantes et sa proximité par rapport au problème reflètent le degré auquel ledit groupe est censé être affecté par le résultat du conflit. **La taille du triangle d'un groupe indique le pouvoir relatif de ce groupe sur la décision de gestion finale.** La proximité des parties prenantes les unes par rapport aux autres reflète les relations et les alliances entre les groupes.*

## Points de vue différents : Parties prenantes affectées et pouvoir des parties prenantes



### OUTIL DE BASE 4 : ANALYSE DES 4R – DROITS, RESPONSABILITES, RETOMBEES ET RELATIONS DES PARTIES PRENANTES

#### OBJET :

Examiner les droits, les responsabilités et les avantages (retombées) des différentes parties prenantes en rapport avec l'utilisation des « ressources », en vue d'améliorer la compréhension d'un conflit.

Examiner les relations entre (ou au sein des) différents groupes de parties prenantes.

#### APPLICATION :

Le dernier R (relations) est utile pour plusieurs raisons, notamment pour:

- Reconnaître les réseaux existants de parties prenantes qui ont un impact sur le conflit;
- Identifier de nouvelles alliances potentielles;
- Faciliter l'identification et l'évaluation d'intermédiaires potentiels;
- Mieux connaître la source du pouvoir des parties prenantes.

Il est souvent crucial d'identifier les différences au niveau des droits, des responsabilités et des avantages que tirent les parties prenantes d'une ressource pour comprendre un conflit. Les inégalités entre les parties prenantes liées à ces trois variables soulignent souvent un déséquilibre dans les rapports de force et modèlent les relations entre les groupes.

L'analyse des 4R est un outil très sensible à appliquer avec prudence. Il ne doit être utilisé que comme:

- modèle mental interne pour le médiateur;

- outil de facilitation pour aider une partie prenante spécifique (groupe) à se préparer pour des négociations et pour égaliser les chances entre les différentes parties prenantes.

## PRÉPARATION :

- Tableau-papier à feuilles mobiles
- Crayons de couleur
- Photocopie du Modèle de fiche du contexte du conflit
- Préparer des tableaux-papier à partir des pièces suivantes:
  - Modèle de matrice des 3R (Tableau D)
  - Modèle de carte des relations des parties prenantes (Schéma de carte E)

## POSSIBILITÉS ET CONTRAINTES :

Si cet outil est appliqué dans les communautés rurales, il est bon que le médiateur donne des explications et des directives précises, car certaines catégories conceptuelles doivent être bien comprises. Les participants peuvent trouver cette catégorisation difficile.

Note: Le schéma des relations (le dernier R) et l'identification des parties prenantes (Outil de base 3) se chevauchent en partie, du point de vue de l'objet analysé.

## ÉTAPES

---

- A. Expliquez l'objet de l'activité et la signification du sigle des 4R** (droits, responsabilités, retombées et relations). Pour que le concept soit bien clair dans votre esprit, lisez bien le modèle de la pièce jointe 4a.

Les droits, les responsabilités et les revenus sont des relations des parties prenantes avec la base de ressources:

- Les Droits sont l'accès et le contrôle des ressources, définis par la loi ou de façon informelle.
- Les Responsabilités sont les rôles et le pouvoir en matière de gestion des ressources.
- Les Retombées sont les avantages et les inconvénients (coûts) qu'une partie tire d'une ressource, en vertu de ses droits et de ses responsabilités.

En outre, les parties prenantes ont des relations entre elles qui sont indépendantes de la ressource.

- B. Demandez aux participants de faire une liste de toutes les parties prenantes identifiées dans l'analyse des parties prenantes**

(Outil de base 3). Ensuite, préparez un tableau avec trois colonnes supplémentaires pour les droits, les responsabilités et les retombées. Invitez les participants à remplir le tableau pour chaque partie prenante du conflit. S'ils hésitent à le faire ou ne comprennent pas le concept, utilisez un exemple simple pour expliquer la signification des 4R dans la pratique.

- C. Les participants construiront ensuite leurs propres matrices:**

- ➔ Ils vont commencer par étudier les termes «droits», «responsabilités» et «retombées», en définissant et en précisant le sens qu'eux-mêmes donnent à chacun de ces termes, et comment ils sont employés en liaison avec les parties prenantes et avec la ressource forestière. Les points de définition importants devraient être notés par écrit. Il peut être utile de faire remarquer que le concept de retombées recouvre à la fois les avantages obtenus et le coût ou l'impact d'un changement.
- ➔ Encouragez les participants à passer en revue et à décrire les droits, les responsabilités et les revenus actuels et effectifs de chaque groupe de parties prenantes. Ils doivent ensuite donner à

chacun d'eux une note allant de 0 à 5 (0 correspondant à la plus basse et 5 à la plus élevée). Expliquez qu'en ce qui concerne les responsabilités, il peut y avoir une différence entre les responsabilités légales des parties prenantes et les responsabilités qu'elles assument dans les faits. Si c'est le cas, les descriptions devraient refléter l'obligation politique/légale alors que la note indiquée dans cette colonne devrait refléter la réalité.

- ➔ Soulignez que les participants doivent remplir toutes les colonnes concernant une partie prenante avant de passer à la suivante.

**D. Entamez une discussion autour des questions suivantes:**

- ➔ Qu'avez-vous appris sur le conflit en remplissant la matrice des 3R?
- ➔ Soulignez les différences entre les parties prenantes, au niveau des droits, des responsabilités et des retombées liés aux ressources naturelles. En quoi ces différences affectent-elles le degré de pouvoir ou d'influence des parties prenantes dans le conflit?
- ➔ Comment faudrait-il modifier ces différents facteurs pour réduire le conflit?

**E. À la fin de la discussion, introduisez le deuxième stade de l'analyse, centré sur les relations entre les parties prenantes:**

- ➔ Sur un tableau-papier ou à même le sol, demandez aux participants de dessiner des cercles pour représenter les groupes de parties prenantes clés énumérés dans la matrice des 3R (comme dans les activités précédentes d'identification des parties prenantes, les participants peuvent s'ils le souhaitent utiliser des cercles de tailles différentes selon le degré d'intérêt ou d'influence de la partie prenante).
- ➔ Les participants peuvent s'inspirer de l'analyse des parties prenantes (Outil de base 3) pour cet exercice.
- ➔ Encouragez-les à examiner chaque relation entre les groupes de parties prenantes. Par exemple, les relations sont-elles positives et basées sur la coopération, ou négatives et conflictuelles? Les relations entre les groupes sont-elles seulement occasionnelles et intermittentes?
- ➔ Chaque groupe de partie prenante devrait ensuite être relié aux autres par la ligne appropriée pour décrire cette relation. Les bonnes relations sont indiquées par un trait large de couleur verte (plus le trait est large, plus la relation est forte). Si les bonnes relations sont très fortes et si une alliance peut être constituée pour résoudre le conflit, le trait vert est tracé en gras. Les relations négatives sont représentées par un trait ondulé (plus il est dentelé, plus la relation entre les deux groupes est conflictuelle).

**F. Une fois cette tâche achevée, servez-vous des points suivants pour lancer une discussion entre les participants:**

- ➔ Que révèle cette activité sur les relations des parties prenantes dans le conflit? Comment les 4R affectent-ils les relations?
- ➔ Si ce n'est pas mentionné, faites observer que les interactions entre les parties prenantes sont beaucoup plus complexes qu'elles n'y paraissent au premier abord. Discutez le rôle des «histoires communes» (antécédents communs) et de leur incidence sur les relations dans le conflit. Rappelez aussi aux participants que les relations entre les parties prenantes sont dynamiques et évoluent au cours d'un conflit. Cet outil peut être employé pour examiner cette évolution (dans le cadre du suivi d'un conflit existant, ou en évaluant l'impact d'un conflit passé).
- ➔ Encouragez les participants à identifier des alliances potentielles pour renforcer leurs propres positions.

- L'analyse indique-t-elle qui pourrait remplir le rôle du tiers de confiance pour faciliter le processus de gestion d'un conflit?

## MODÈLE DE FICHE DU CONTEXTE DU CONFLIT

*Dans cet exemple, une compagnie forestière étrangère a contacté l'institution forestière nationale en vue d'obtenir une concession de sept ans pour exploiter 50 000 hectares de forêt traditionnellement occupés et utilisés par des communautés autochtones. Cette proposition a déclenché un conflit entre les communautés locales, le gouvernement et les intérêts commerciaux.*

*Aux termes de la législation en vigueur dans le pays, toutes les terres forestières appartiennent à l'État et l'institution forestière nationale est juridiquement responsable de leur administration et de leur gestion. Cependant, avant la colonisation, la plupart des zones forestières du pays étaient occupées par des tribus indigènes qui les détenaient en vertu de la coutume. Cette tenure coutumière n'a jamais été officiellement reconnue par l'État, même après l'indépendance. Les droits de jouissance et l'autorité de gestion sur les forêts sont depuis toujours une question litigieuse.*

*La concession proposée se trouve dans une région reculée du pays qui est mal desservie et dépourvue d'infrastructures. Le gouvernement n'a ni l'argent ni le personnel nécessaire pour gérer la forêt dans cette zone qui est de plus en plus utilisée par des réfugiés d'un pays voisin qui ont franchi illégalement la frontière. Afin de mieux contrôler l'utilisation de la forêt, le gouvernement a lancé un programme de gestion participative de la forêt avec l'assistance des communautés locales. Les populations autochtones ont des liens culturels très forts avec la forêt qui leur fournit aussi des produits essentiels à leur subsistance. Préoccupées par les dégâts des migrants qui brûlent et défrichent la forêt, ces populations autochtones ont proposé de travailler comme gardes forestiers pour prévenir la dégradation de la forêt en contrôlant l'accès. Elles ont aussi aidé un institut national de recherche et une ONG de conservation étrangère à effectuer un inventaire de la faune et de la flore forestières et à mettre en œuvre des mesures spéciales pour protéger les espèces végétales et animales en danger.*

*Le gouvernement est intéressé par la perspective d'augmenter ses recettes grâce à des redevances d'exploitation forestière et la compagnie a accepté de construire une grande route dans la zone, ce qui la rendrait plus accessible pour un développement futur et permettrait de patrouiller la frontière du pays et de contrôler l'afflux de réfugiés.*

*La compagnie forestière a insisté sur le fait que, pour des raisons de sécurité, son contrat devrait interdire l'utilisation de la forêt aux populations locales. Elle est également inquiète de l'opposition de la communauté à son projet d'exploitation forestière. Le gouvernement a garanti à la compagnie que le programme de gestion participative en cours avait jusque-là été utile pour obtenir l'assistance des communautés et qu'il ne leur conférerait aucun pouvoir de décision légal sur l'utilisation des terres forestières et n'accroissait pas leurs possibilités d'accès aux zones forestières.*

*Deux villages sur trois (villages A et B) se sont opposés à l'exploitation de la forêt, faisant valoir qu'elle limiterait l'accès aux matériaux, aux aliments et aux plantes médicinales dont ils avaient besoin. Le village A craint en outre que son cours d'eau, qui est sa seule source d'eau potable, ne soit pollué par les activités d'exploitation forestière pratiquées en amont. Ces villages ont été soutenus par une ONG de développement qui s'occupe de questions sanitaires dans la zone. Sur le plan national, cette ONG milite en outre pour une reconnaissance accrue des droits des populations autochtones sur les forêts.*

*Les membres d'un troisième village (village C) sont plus favorables à l'exploitation de la forêt, car contrairement aux deux autres villages, ils tirent l'essentiel de leurs revenus de la vente de produits sur le marché. Ils estiment qu'avec l'arrivée de la compagnie d'exploitation, ils n'auront pratiquement plus besoin de se rendre sur des marchés éloignés et pensent que l'augmentation des ventes et la réduction des coûts peuvent stimuler l'économie de leur village.*

En six mois, on a noté une escalade continue du conflit. Les membres des villages A et C se sont de plus en plus laissés entraîner dans des discussions échauffées et des menaces ont même été proférées contre le personnel de l'institution forestière. Une institution de formation nationale ayant l'expérience de la gestion des conflits forestiers a été priée d'intervenir pour assurer une médiation. Avant de réunir les groupes, le médiateur a travaillé avec chacun d'eux individuellement pour construire une matrice illustrant les droits et les responsabilités des parties prenantes sur la forêt et sa gestion. Le médiateur a également enregistré les retombées que chaque groupe pensait avoir du projet d'exploitation forestière. Comme plusieurs groupes estimaient qu'ils seraient pénalisés, les médiateurs ont décidé de différencier les retombées positives des retombées négatives, par le signe + ou -. Cette opération a été suivie d'une analyse des relations entre les parties prenantes.

**TABLEAU D**  
**Modèle de matrice des 3R**

Partie prenante	Droits	Note	Responsabilités	Note	Retombés	Note
<b>Institution forestière nationale</b>	<i>Supervision Gestion</i>	<b>4</b>	<i>Administrer la concession forestière Garantir l'atteinte de l'objectif national de coupe annuelle Mettre en oeuvre la stratégie relative à la biodiversité conformément aux engagements internationaux 1</i>	<b>3</b>	<i>+ Redevances et revenus de l'exploitation + Nouvelle route dans la zone - Appauvrissement de la biodiversité dans la station forestière</i>	<b>4</b>
<b>Département national des affaires internationales 2</b>	<i>Pas de droit exclusif sur la zone forestière (mais office gouvernemental puissant)</i>	<b>1</b>	<i>Sécurité nationale Contrôle de l'immigration</i>	<b>3</b>	<i>+ Amélioration de l'accès à la frontière</i>	<b>4</b>
<b>Compagnie Forestière</b>	<i>Bail exclusif de 7 ans sur 50 000 ha de forêt</i>	<b>5</b>	<i>Construction d'une route 3</i>	<b>3</b>	<i>+ Ventes et profits escomptés du bois</i>	<b>5</b>
<b>Village A</b>	<i>Droits forestiers coutumiers non reconnus</i>	<b>1</b>	<i>Conserve son rôle dans la gestion quotidienne (gestion des feux, contrôle des entrées de migrants dans la forêt) 4</i>	<b>5</b>	<i>- Perte de l'accès aux produits forestiers nécessaires</i>	<b>1</b>
<b>Village B</b>	<i>Droits forestiers coutumiers non reconnus</i>	<b>1</b>	<i>Conserve son rôle dans la gestion quotidienne (gestion des feux, contrôle des entrées de migrants dans la forêt)</i>	<b>5</b>	<i>- Perte de l'accès aux produits forestiers nécessaires</i>	<b>1</b>
<b>Village C</b>	<i>Droits</i>	<b>1</b>	<i>Néant</i>	<b>0</b>	<i>+ Augmentation des</i>	<b>3</b>

	<i>forestiers coutumiers non reconnus</i>				<i>Revenus provenant de la vente des produits</i>	
<b>Migrants</b>	<i>Néant</i>	<b>0</b>	<i>Néant</i>	<b>0</b>	<i>Perte de l'accès aux produits forestiers nécessaires</i>	<b>1</b>
<b>Partie prenante</b>	<b>Droits</b>	<b>Note</b>	<b>Responsabilités</b>	<b>Note</b>	<b>Retombés</b>	<b>Note</b>
<b>Institut de recherche national 5</b>	<i>Permis de recherche</i>	<b>3</b>	<i>Communiquer au gouvernement l'inventaire sur la biodiversité Aider l'institution forestière à gérer la biodiversité</i>	<b>3</b>	<i>- Inventaire arrêté, alors que la base de données forestière nationale était incomplète - Affaiblissement de la protection de la biodiversité</i>	<b>0</b>
<b>ONG de conservation</b>	<i>Permis de recherche</i>	<b>3</b>	<i>Communiquer au gouvernement l'inventaire sur la biodiversité Aider l'institution forestière à gérer la biodiversité</i>	<b>3</b>	<i>- Inventaire arrêté, alors que la base de données forestière nationale était incomplète - Affaiblissement de la protection de la biodiversité</i>	<b>0</b>
<b>ONG de développement</b>	<i>Pas de droit exclusif sur la station forestière (mais détient des droits au titre du programme sanitaire du gouvernement)</i>	<b>3</b>	<i>Amélioration des moyens d'existence locaux</i>	<b>4</b>	<i>- Pressions accrues sur les ressources contribuant à la subsistance des populations locales</i>	<b>1</b>

**Notes:**

1 Bien que l'institution forestière nationale ait un certain nombre de responsabilités officielles (légal) en matière de gestion forestière durable, sa note a été baissée (en ce qui concerne les responsabilités) en raison de son inaptitude à s'acquitter de ses fonctions. L'efficacité de l'institution, pour l'ensemble de ces responsabilités, reposait sur l'appui de divers partenariats (notamment avec les communautés, l'institut de recherche et la compagnie forestière).

2 Beaucoup de villageois pensaient au départ que tous les intérêts du gouvernement étaient représentés par l'institution forestière nationale. Or en préparant la matrice, ils ont réalisé qu'ils devaient aussi faire intervenir le Bureau des affaires internationales, en plus de l'institution forestière nationale. Ces deux départements du gouvernement ont en effet des intérêts, des pouvoirs et des stratégies tout à fait différents.

3 En discutant la matrice, il a été noté que la compagnie avait très peu de responsabilités, en termes de durabilité de la production ou de satisfaction des besoins futurs des populations locales. On craignait également que la construction de la route

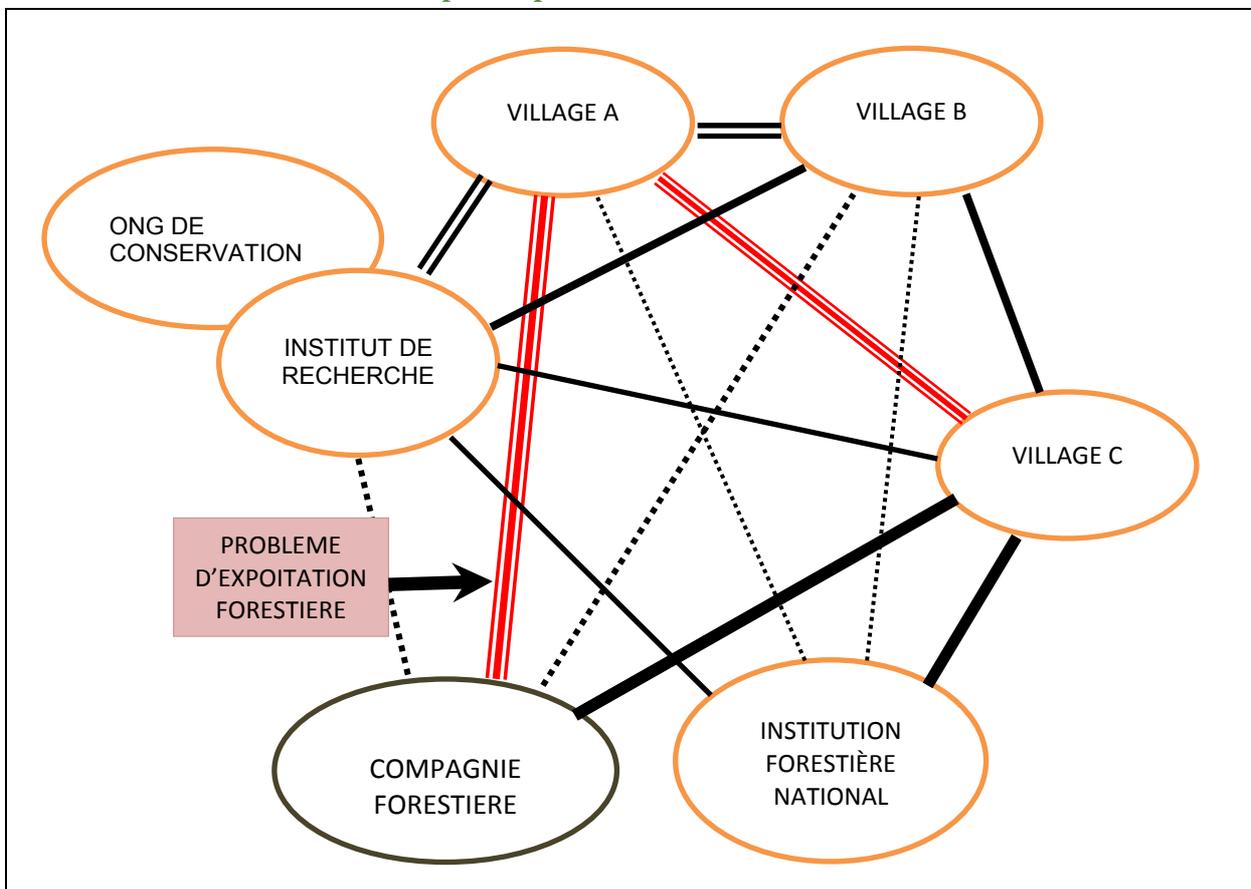
n'ouvre la zone à de nouveaux colons venant d'autres régions et ne soit pas efficace pour contrôler l'afflux de migrants.  
 4 L'institution forestière reconnaissait qu'elle continuerait à avoir besoin de l'aide des populations locales pour gérer la forêt.  
 5 En discutant la matrice, les communautés villageoises locales opposées à l'exploitation forestière ont décidé d'inscrire sur la matrice le soutien de l'institut de recherche et de l'ONG de conservation, étant donné que ces deux organismes avaient des droits officiels sur la zone et que leurs intérêts risquaient d'être menacés.

**Classement des parties prenantes, selon le poids respectif des 3R**

Classement	Le plus de droits	Le plus de responsabilités	Le plus de retombées positives
1	Institution forestière	Villages A et B	Compagnie forestière
2	Compagnie forestière	Institution forestière	Institution forestière
3	Institut de recherche / ONG de conservation	Institut de recherche / ONG de conservation	Village C

**SCHEMA E**

**Modèle de carte des relations des parties prenantes**



————— RELATIONS POSITIVES plus la relation est forte, plus le trait est large

==== CONFLIT plus le conflit est grave, plus le trait est large

..... LIENS INFORMELS OU INTERMITTENTS

==== ALLIANCES

## ANALYSE DES RELATIONS D'APRÈS LA CARTE

**Problème:** Une compagnie forestière veut exploiter une zone de forêt essentiellement utilisée par les Villages A et B.

### VILLAGE A:

- Alliances avec un institut de recherche, une ONG de conservation et le village B.
- Conflit important avec la compagnie forestière intentionnée à exploiter une zone de forêt.
- Conflit mineur avec le village C qui soutient la proposition de la compagnie.
- Bonnes relations avec l'institution forestière dans le passé.

### VILLAGE B:

- Alliances avec un institut de recherche, une ONG de conservation et le village A.
- Forts liens de parenté avec le Village C.
- Très peu d'interaction avec l'institution forestière ou la compagnie forestière.

### VILLAGE C:

- La compagnie promet d'acheter des produits du village C s'il soutient son projet d'exploitation forestière.

### INSTITUT DE RECHERCHE/ONG DE CONSERVATION:

- Bonnes relations avec l'institution forestière, grâce à un travail en commun sur une stratégie en rapport avec la biodiversité forestière.
- Partenariats avec tous les villages pour la réalisation d'un inventaire forestier.
- Quelques contacts avec la compagnie forestière, mais peu d'interaction jusqu'à présent.

### ACTIONS POSSIBLES (pour renforcer l'influence des villages A et B)

- ➔ Mettre à profit l'alliance pour faire pression sur l'institution forestière et les parties prenantes externes.
- ➔ Le village B peut servir d'intermédiaire entre les villages A et C pour renouveler et renforcer les liens.
- ➔ L'institut de recherche peut exposer les préoccupations des villages A et B à l'institution forestière.
- ➔ L'institut de recherche peut expliquer les préoccupations concernant les effets de l'exploitation forestière, au village C.

L'étape 4 «élargissement des parties prenantes» de la carte du processus de la négociation consensuelle n'est pas présentée ici (les participants auront accès au support globale du guide de gestion des conflits en format PDF) Nous passons directement à la présentation d'un élément clé de l'étape 5.

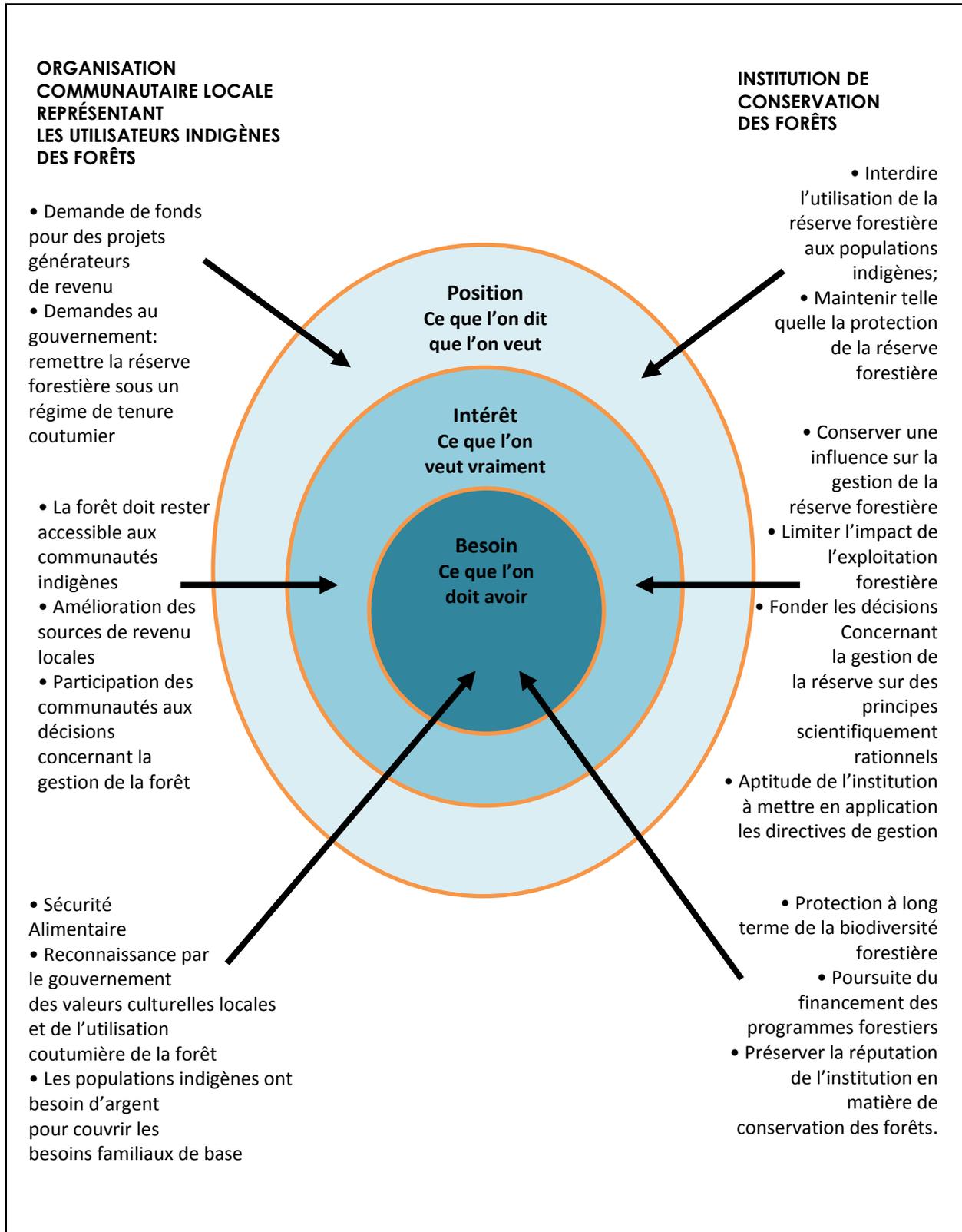
## Facilitation de l'analyse du conflit des parties prenantes

La clarification des problèmes et la distinction entre les causes profondes (ou sous-jacentes) et les facteurs contribuant permettent de mieux comprendre le conflit dans toute sa complexité. Sans cette compréhension il serait difficile, sinon impossible, de sélectionner des stratégies appropriées pour gérer un conflit. Dans la plupart des conflits, les causes sous-jacentes sont liées aux intérêts, à l'idéologie, aux

relations, à l'information et aux inégalités structurelles. L'identification des différentes causes d'un conflit aide les parties prenantes à définir des réponses appropriées.

Les médiateurs guident les parties prenantes à travers les étapes suivantes de l'analyse du conflit:

- Clarification des problèmes: Que s'est-il passé, où, quand, qui l'a fait, comment et quelles sont les conséquences? (Outil de base N° 2: Analyse des problèmes).
- Analyse des causes profondes: Décomposition d'un conflit complexe en enchaînements de cause à effet simples. Ceci permet de déterminer quelles sont les causes les plus importantes et les moins importantes, et d'identifier les principaux problèmes à traiter (Outil de base N° 1: Analyse des causes profondes).
- Analyse des parties prenantes: Identification des parties prenantes impliquées dans le conflit, de leur pouvoir relatif et de leurs relations mutuelles (Outil de base N° 3: Identification et analyse des parties prenantes).
- Analyse des 4R: Exploration et analyse des droits, responsabilités et avantages que les parties prenantes du conflit retirent des ressources en jeu, et examen de leurs relations mutuelles (Outil de base N° 4: Analyse des 4R).
- Modèle des niveaux du conflit: Identification des différences – puis des points communs – entre les parties prenantes, au niveau des positions, des intérêts et des besoins (Outil de base N° 5: Modèle des niveaux du conflit ou «oignon du conflit»).



Une fois qu'elles ont identifié et différencié leurs positions, leurs intérêts et leurs besoins, les parties prenantes doivent se pencher sur les intérêts et les besoins probables des autres groupes. Pour faire un pas de plus, en passant de la rivalité à la collaboration, elles doivent comprendre: .

- **en quoi ces intérêts et ces besoins sont liés ou interdépendants;**
- **qu'elles peuvent obtenir plus en coopérant qu'en se mettant en compétition.**

## PARTIE 7. ENGAGER LE PROCESSUS DE NEGOCIATION ET FACILITER L'ELABORATION D'UN ACCORD

### 20. La Meilleure solution de rechange à l'accord négocié (BATNA)

#### Évaluation des options: la Meilleure solution de rechange à l'accord négocié (BATNA)

À ce stade, la principale tâche des parties consiste à évaluer dans quelle mesure leurs intérêts seront satisfaits par chacune des options ou combinaison d'options. Il faut attendre que la séance de brainstorming soit terminée et que les participants n'aient plus rien à suggérer pour évaluer les options. Le médiateur aide alors les parties à évaluer les options et à déterminer les coûts avantages que comporterait leur acceptation ou leur rejet.

Le but d'une négociation est de produire un meilleur résultat que celui qui aurait été obtenu sans la négociation. Un résultat obtenu sans négociation, ou après l'échec d'une négociation, est appelé «Meilleure solution de rechange à un accord négocié (BATNA)».

La BATNA est la norme par rapport à laquelle devrait être mesuré chaque résultat. Si les parties opposées dans un conflit ne connaissent pas la BATNA, elles peuvent être trop optimistes et rejeter des accords qu'elles auraient eu intérêt à accepter, ou trop pessimistes et accepter des accords qui leur sont défavorables et qui leur apportent moins que ce qu'elles auraient obtenu autrement.

Pour définir une BATNA, il faut:

- faire une liste de toutes les alternatives qui pourraient être envisagées si l'on ne parvient pas à un accord;
- examiner les conséquences pratiques des alternatives les plus prometteuses;
- sélectionner l'alternative qui semble correspondre à la BATNA la plus favorable.

Chaque partie aurait également intérêt à étudier les BATNA des autres parties avant d'obtenir le plus de renseignements possibles sur leur pouvoir relatif dans la négociation.

L'étude de la BATNA aide les individus à examiner les conséquences d'un résultat moins favorable et ce qu'elles peuvent faire pour renforcer leur pouvoir pour satisfaire leurs intérêts. Pour évaluer un résultat, il est bon d'imaginer et d'anticiper ce que d'autres groupes vont faire, et de se demander quelles sont les options et les motivations des autres parties prenantes. Chaque partie prenante tiendra compte de ces éléments dans son estimation des résultats qu'elle souhaite obtenir. En outre, cela met l'accent sur la nécessité d'analyser et de comprendre le conflit, en se plaçant du point de vue de toutes les parties prenantes.

**NOTE DU FORMATEUR :** La BATNA est une évaluation des options de règlement du conflit. Elle donne aux parties prenantes la confiance dont elles ont besoin pour s'engager dans des négociations avec d'autres parties prenantes, en définissant les limites des options que la partie prenante accepte de prendre en considération dans les négociations.

Une fois qu'elle a défini une BATNA, une partie est beaucoup plus confiante lorsqu'elle entre dans un forum de discussion sur la gestion d'un conflit, car elle a clairement défini les questions qui sont négociables, le pouvoir dont elle dispose pour obtenir que ses intérêts soient satisfaits et la ligne d'action qu'elle pourra adopter au cas où les discussions n'aboutiraient pas (Fisher et Ury, 1981). **Certains spécialistes de la gestion des conflits soutiennent qu'une partie ne devrait jamais s'engager dans une négociation sans connaître les autres alternatives dont elle dispose.**

## DIRECTIVES CONCERNANT LA BATNA

### Examiner le conflit:

- Quels sont les problèmes qui sont au coeur de ce conflit?
- Qui est impliqué?
- Quel est le type de résultat que j'espère obtenir?
- Quelles sont les actions les plus appropriées pour m'aider à atteindre cet objectif?
- Quels seraient:
  - le meilleur résultat?
  - le résultat minimal?
  - le plus mauvais résultat?

### Évaluer les alternatives:

- Y a-t-il des points sur lesquels je ne suis pas disposé à négocier?
- Quelles sont les alternatives dont je dispose pour satisfaire mes intérêts, si nous ne parvenons pas à un accord?
- Quelle serait la meilleure alternative, ou solution de rechange?

### Renforcer la BATNA:

- Que puis-je faire pour obtenir satisfaction?
- Des ressources supplémentaires pourraient-elles être nécessaires?
- Aurai-je besoin de plus de temps ou d'un appui financier?

### Étudier les BATNA des autres parties:

- Selon moi, quels sont leurs principaux intérêts?
- Que pourraient-elles faire si nous ne parvenons pas à un accord?

## PARTIE 8. AMELIORER LA CAPACITE D'ARTICULATION ET ANIMER UNE COALITION ENTRE SPHERES D'ACTEURS

### Le pluri-acteurs (*établir une coalition d'acteurs*) : une histoire de cultures ?

Le pluri-acteurs implique l'identification de responsabilités collectives et préfigure un espace où chaque catégorie d'acteurs reconnaît autant son rôle que celui des autres. Mais en préalable, il faut considérer que les groupes d'acteurs se réfèrent à des systèmes de normes et de valeurs qui diffèrent souvent les uns des autres et que ces mêmes acteurs peuvent vivre entre différents « univers ». Le « pluri-acteurs » veut-il proposer, dans un contexte pluriculturel, un consensus entre les catégories d'acteurs qui dépasse les intérêts particuliers pour atteindre un objectif collectif ? Ou véhicule-t-il une vision « développementaliste », portée par certaines catégories d'acteurs, les opérateurs et les bailleurs des programmes ?

Or l'idée, présente dans le pluri-acteurs, que l'individu décide de son devenir propre, qu'il soit acteur de changement au sein de sa société n'est certainement pas universelle. Dans des sociétés traversées par les croyances religieuses, la prise de décision et le changement sont traditionnellement déterminés par les ancêtres, les dieux, les anciens. Les gens vivent dans l'hétéronomie de la norme, elle ne provient pas d'eux-mêmes, de leur conscience individuelle : valeurs, normes et règles sont déterminées par d'autres. Dans ce contexte, travailler à constituer la personne en sujet, acteur de son propre changement puis de la société dans son ensemble peut s'avérer un impensé, voire une impossibilité. Entrer dans une telle démarche peut faire partie des objectifs d'un processus pluri-acteurs ; l'apprentissage d'un dialogue collectif est à la fois un moyen et une finalité propre.

La notion de « pluri » lorsqu'on la lie à celle d' « acteurs », trouve alors un nouveau sens : celle de construire une capacité à décider collectivement des choses non pas en fonction de règles préétablies et immuables, mais en fonction de l'évolution des contextes et des questions qui se posent à la société dans son ensemble.

La question de la dépendance prolonge encore la réflexion. Le monde moderne accorde une importance décisive à l'autonomie, alors que bien des espaces traditionnels cultivent l'art de la dépendance, ou pour le dire plus positivement, l'art de l'interdépendance. A l'heure de la mondialisation et de la défense des identités nationales et culturelles, précisons qu'une même société est traversée par des modèles, des courants qui engendrent des tensions entre ouverture et repli.

Modernité et tradition sont deux clefs de lecture mais qui peuvent s'imbriquer, s'enchevêtrer, s'opposer ou donner naissance à des formats hybrides. Mais dans les deux cas, qu'ils soient basés sur l'individu (et la méritocratie ?) ou le groupe (et la naissance ?), la plupart de ces systèmes participent, chacun à leur façon, aux inégalités et différentes formes de domination des forts sur les faibles, des puissants sur les non puissants.

### 21. La méthode KCP origine et principe :

---

#### ➤ La méthode KCP (Kawakita-Crépin-Pernin) a pour origines :

- ✓ Le Diagramme des affinités du P Kawakita Jiro (KJ)
- ✓ Un itinéraire condensé d'analyse de situation, aboutissant à un plan d'action pour une coalition. Cet itinéraire mis au point par Daniel Crépin, a été enrichi par le Dr François Pernin qui en a approfondi l'utilisation sur des problématiques de santé et sociétales.

Cette méthode ne prétend pas se substituer aux approches traditionnelles d'analyse de problème et de conduite de projet. Elle trouve cependant tout son sens dès lors que certains ingrédients et contraintes se trouvent réunis c'est-à-dire :

- **la nécessité de faire travailler efficacement un groupe**, qui doit trouver un bon niveau de consensus sur la compréhension d'une problématique et les éléments déterminants, puis sur les actions à mener ;
- **un délai restreint pour mener à bien l'ensemble de la réflexion** (quelques semaines, voire quelques jours) ;
- **une disponibilité limitée du groupe de travail** (au total quatre à six réunions d'une demi-journée).

Nous exposons ici le détail de la méthode :

ETAPES	Contenu	Outils
1	Analyse de situation	Diagramme des affinités : <b>Méthode KJ (5 phases)</b>
2	Identification des <b>facteurs de réussites</b> d'une coalition	Exploitation du diagramme précédent Brainstorming
3	Définition de <b>Critères</b> pour évaluer les facteurs de réussite et sélection des <b>Composantes du projet</b>	Brainstorming (Analyse des champs de forces) Matrice d'évaluation
4	Déploiement des Composantes du projet en <b>plan d'action</b>	Tableau de plan d'action

▪ **Concepts et applications pratiques de sémantique générale**

*L'histoire, pas plus que la nature, ne peut indiquer ce qu'il faut faire,  
C'est nous qui y apportons un but et un sens.*

*Les hommes ne sont pas égaux mais nous pouvons décider de combattre pour l'égalité des droits.*

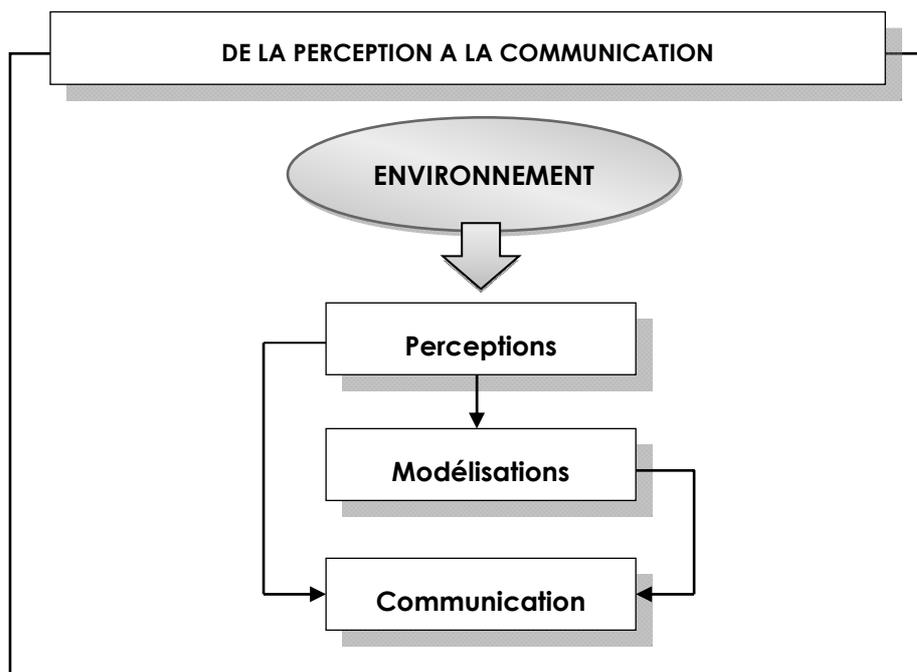
*Nos institutions sociales ne sont pas rationnelles,  
mais nous pouvons tenter de les rendre plus rationnelles.*

*Nous pouvons faire un effort semblable en ce qui concerne nos réactions  
et notre Langage, dans lesquels le sentiment l'emporte trop souvent sur la raison.*

*Le Langage doit être pour nous, avant tout, un instrument de communication rationnel.*

**KARL POPPER**

La sémantique générale est une discipline qui s'intéresse à la manière dont nous percevons et modélisons notre environnement, ainsi qu'à nos façons de communiquer ces perceptions et ces modélisations. Cette communication passant pour une large part par les mots. La sémantique générale a été « inventée » par Alfred Korzybski (1879-1950). Cet ingénieur Polonais, émigré aux Etats Unis en 1915, eut l'intuition géniale que si les ponts tiennent si longtemps avant de s'écrouler, c'est avant tout grâce à la puissance des méthodes scientifiques et des langages mathématiques qui sont utilisés pour les concevoir et les construire. Avec la sémantique générale, Korzybski tenta de transférer cette prédictibilité des méthodes scientifiques et mathématiques dans « le langage ordinaires des gens ordinaires »



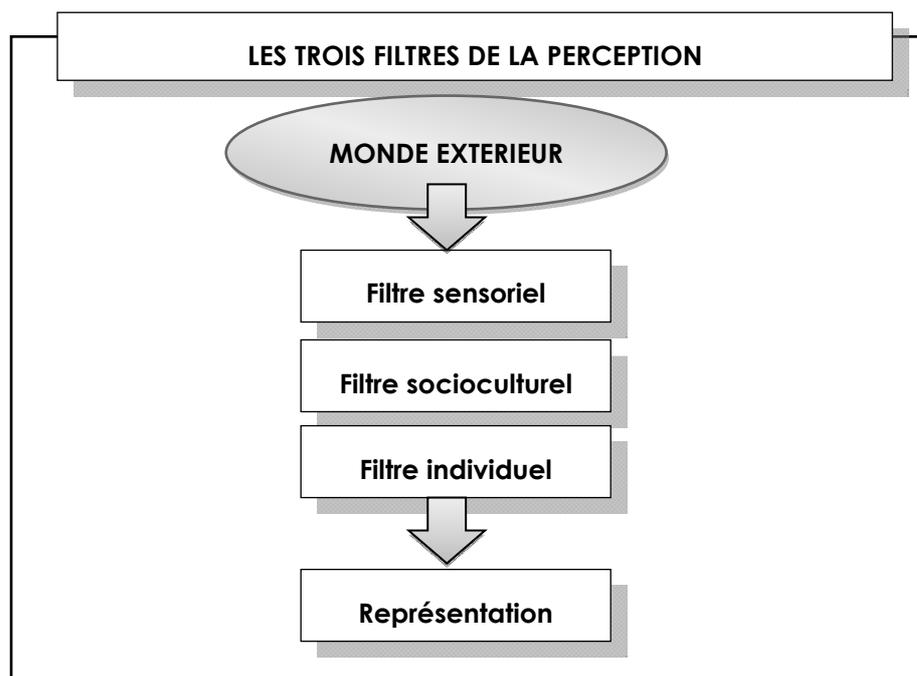
### ➤ Réalité et perception :

C'est par nos organes sensoriels que nous percevons les données de notre environnement : certaines manifestations physiques (on parle de stimuli) sont perçues en tant que messages spécifiques, lesquels peuvent être de nature visuelle, acoustique, olfactive, etc. En pratique c'est par la vue que nous acquérons 80% des informations.

Les messages sont ensuite transmis au cerveau, qui décode et organise cette perception utilisant pour cela des informations et des structures déjà mémorisées, permettant à chacun, au fil du temps, de construire sa propre représentation du monde.

Entre le monde extérieur et la représentation que nous nous faisons, trois filtres viennent influencer la perception :

- **Un filtre sensoriel** : par exemple, nous ne voyons que les couleurs dont la longueur d'onde est comprise entre le rouge et le violet.
- **Un filtre socioculturel** : notre savoir collectif, nos habitudes, nos traditions, nos valeurs influencent directement nos perceptions sensorielles.
- **Un filtre individuel** : il s'agit ici de l'ensemble de nos expériences personnelles depuis notre naissance.



Chaque individu produit ses propres représentations, qui sont le résultat de sa propre « structure nerveuse », laquelle lui permet de penser, de décider et d’agir.

Il s’ensuit, comme nous le verrons plus loin à propos de la communication et du langage, que nous ne pouvons effectivement communiquer que de nos perceptions du réel, et non le réel lui-même, qui est par nature indicible. Pour sa part, Erwin Shrödinger dans son ouvrage *Mind and Matter* (1958), a pu écrire : « *Quant à l’homme, sa perception du monde est et restera toujours une construction de l’esprit ; elle n’a pas d’autre existence démontrable* »

### ➤ Carte et territoire :

Pour nous aider à comprendre la relation que nous établissons entre la « réalité » et le langage -les choses et les mots censés représenter ces choses -, Korzybski procède par analogie et parle de carte de territoire. Il dit qu’une carte n’est pas le territoire qu’elle représente, et qu’elle ne peut couvrir tout ce territoire. Lorsque nous exprimons par des mots, nous produisons de véritables « cartes verbales » dont les symboles sont des mots eux-mêmes, organisés suivant les règles de la syntaxe. Les deux propositions ci-dessus peuvent transposées de la manière suivante : le mot n’est pas la chose qu’il représente, et ne peut couvrir tout le « territoire » de la chose représentée.

En bref, les mots sont des abstractions qui nous permettent de communiquer nos observations du réel. Attention à ne pas confondre le mot et la « réalité » que ce mot ne fait que représenter.

### ➤ Les trois types d’énoncés : faits, sentiments et inférences

Lorsque nous communiquons par le biais du langage, nous sommes en mesure de produire trois types d’énoncés :

- Des énoncés concernant l’observation des faits idéalement « ici est maintenant » : on parlera de **connaissance factuelle**.

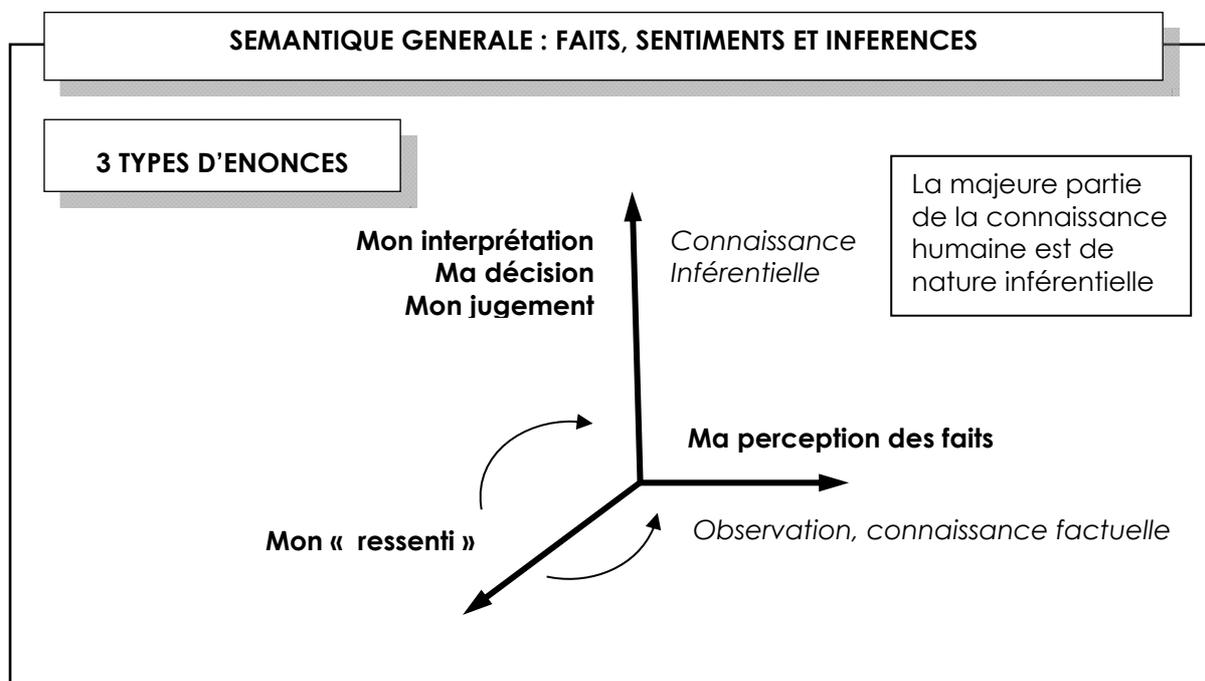
- Des sentiments qui nous permettent d'exprimer notre ressenti sur un sujet donné : on parlera de **connaissance émotionnelle**.
- Des énoncés qui sont des inférences, c'est-à-dire une interprétation, une décision que nous prenons au sujet de nos observations : on parlera de **connaissance inférentielle**.

D'une manière générale, nos sentiments sont de nature à influencer nos inférences, mais également nos observations.

Il faut comprendre que la majeure partie de la connaissance humaine est de nature inférentielle, c'est-à-dire hypothétique. Les théories scientifiques par exemple, sont des modèles explicatifs du monde, mais ne sont pas en soi « réel ». La physique de Newton a fini par être battue en brèche par la théorie des quanta, lorsqu'il s'est agi de mieux comprendre l'infiniment petit. De même, lorsque je lis un ouvrage sur l'histoire du Maroc, le fait observable, pour moi, c'est le texte que je suis en train de lire, et rien d'autre ; l'inférence consiste à tenir pour vrais les propos qui y sont relatés.

Les connaissances inférentielles ne sont pas pour autant des connaissances « au rabais » Kozybski va même jusqu'à dire que « *la totalité de notre connaissance fondamentale la plus profonde doit être et ne peut être autre qu'hypothétique ; en effet, ce que nous voyons, entendons, sentons, ce dont nous parlons ou ce que nous inférons n'est jamais ça, mais seulement le résultat de nos abstractions humaines à propos de ça* »

Claude Bernard grand professeur de médecine du XIXe siècle, a pu suggérer pour sa part qu' « *un fait, par lui-même n'est rien, qu'il ne vaut que par l'idée qui s'y rattache ou par la preuve qu'il fournit* » Un jour qu'il donnait son cours, Claude Bernard avait devant lui plusieurs écuelles contenant des viscères humains. Il fit la constatation qu'au-dessus d'une écuelle, et uniquement de celle-là, des mouches virevoltaient. Il en conclut qu'il devait y avoir du sucre dans les viscères ; or, cette écuelle contenait des morceaux de foie. C'est ainsi qu'il fit la découverte de la fonction glycogénique du foie. Toutes les personnes présentes avaient pu observer les mouches, mais seul Claude Bernard avait inféré une hypothèse qui allait changer la façon dont on traitait plusieurs pathologies.



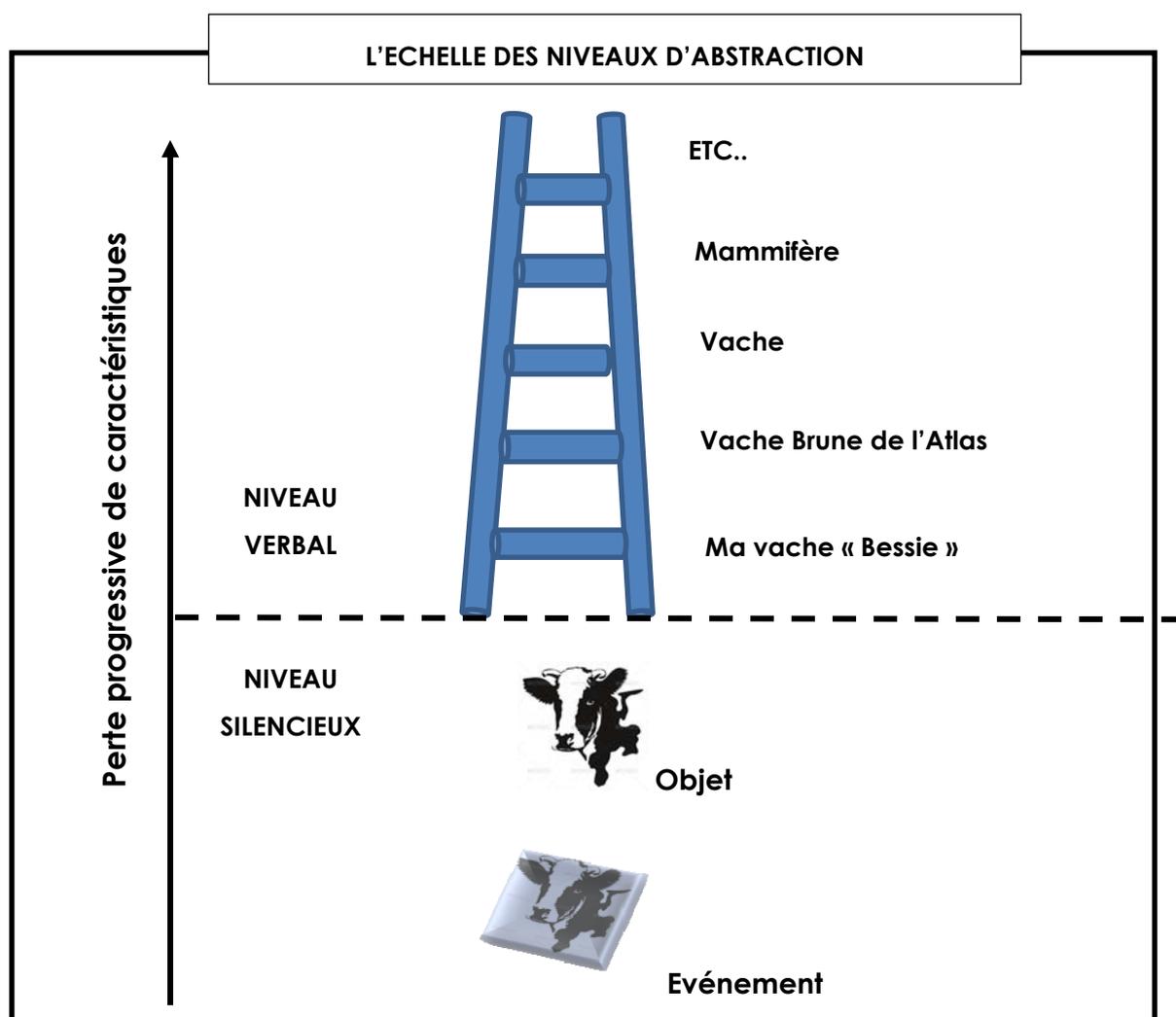
Retenons de ces exemples que ce qui importe, lors de l'examen en groupe d'une situation – surtout lorsque celle-ci est complexe -, c'est d'être capable de discerner, dans les propos des uns et des autres, ce qui est inférence, sentiment ou observation factuelle.

La réalisation du diagramme des affinités, que vous allez expérimenter, demande une certaine maîtrise des trois types d'énoncés. En effet ce diagramme commence par l'expression des faits, d'observations (parfois mêlés de sentiments) en rapport avec la question étudiée. Par la suite, après un regroupement d'énoncés proches par leur sens, on recherche un titre à un groupe, ce titre exprimant le « message fort » à tirer de ce groupe. On bascule ainsi du fait vers l'inférence.

## 22. Le phénomène d'abstraction :

« Abstraire » étymologiquement, signifie enlever, extraire. L'abstraction consiste à retenir qu'une partie des caractéristiques d'un événement (nous considérons le terme « événement » dans son sens premier de « ce qui arrive »)

Le sémanticien américain d'origine japonaise S.I Hayakawa a conçu une échelle des niveaux d'abstraction». Nous reproduisons son exemple d'une vache, qu'il nomme « Bessie » broutant paisiblement l'herbe de son pré :

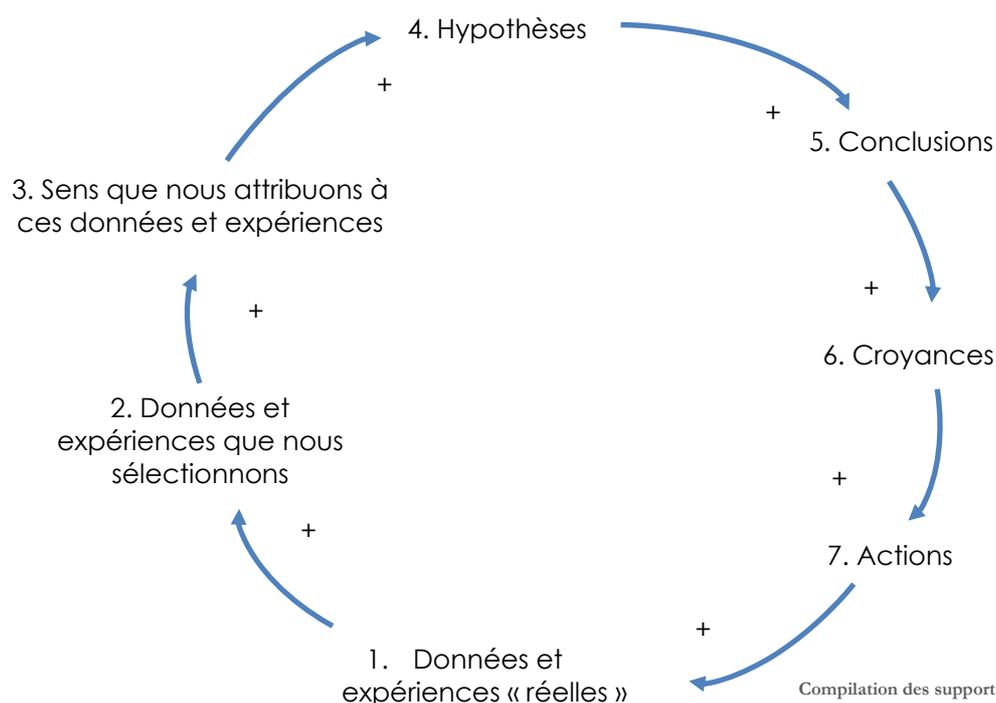


- Pour décrire, pour communiquer à propos de Bessie, je vais faire appel au langage, passant ainsi au niveau verbal. Mais lorsque je parle de Bessie, je perds à nouveau certaines de ses caractéristiques : je ne retiens pas toutes les informations acquises au niveau sensoriel, et, ce faisant, je franchis un deuxième niveau d'abstraction.
- Au niveau de « l'événement » cette vache est une « réalité » infiniment complexe : en fait, d'après ce que nous enseigne la physique des particules, il s'agirait d'un assemblage de protons, neutrons, électrons, etc..., sans cesse en mouvement ! Notons d'ailleurs qu'il s'agit là, pour les observateurs que nous sommes, d'une pure inférence...
- La perception que j'ai de cette vache, au niveau sensoriel, résulte d'une première abstraction : je prends en compte uniquement sa forme, sa couleur...et son odeur, si je m'en approche suffisamment...Ceci va me permettre d'identifier l'animal, tout en restant pour l'instant, suivant les termes de Korzybski, au niveau non verbal ou silencieux.
- Il est possible de poursuivre très loin ce processus d'abstraction verbale, et de considérer – par abstractions successives – l'ensemble des vaches Brune de l'Atlas (dont Bessie fait partie), puis l'ensemble des vaches, puis celui des mammifères, etc. Cependant on pourrait aussi bien, à partir de l'ensemble des vaches, remonter vers un autre hyper-ensemble qui serait celui du cheptel, lui-même sous-ensemble de l'économie nationale, etc. En montant l'échelle des niveaux d'abstraction, nous assistons à un double phénomène :
  - nous perdons de plus en plus de caractéristiques par rapport à l' « événement » d'origine ;
  - mais dans le même temps, c'est par l'abstraction même que nous allons donner du sens aux propos que nous tenons.

En pratique, pour les diagrammes que vous allez découvrir, une bonne compréhension de l'échelle des niveaux d'abstraction est importante. C'est ce principe qui va nous permettre de structurer efficacement nos données sémantiques, en couches homogènes, des données les plus concrètes jusqu'au plus abstraites.

#### ➤ L'échelle des niveaux d'abstraction et le court-circuitage de la réalité

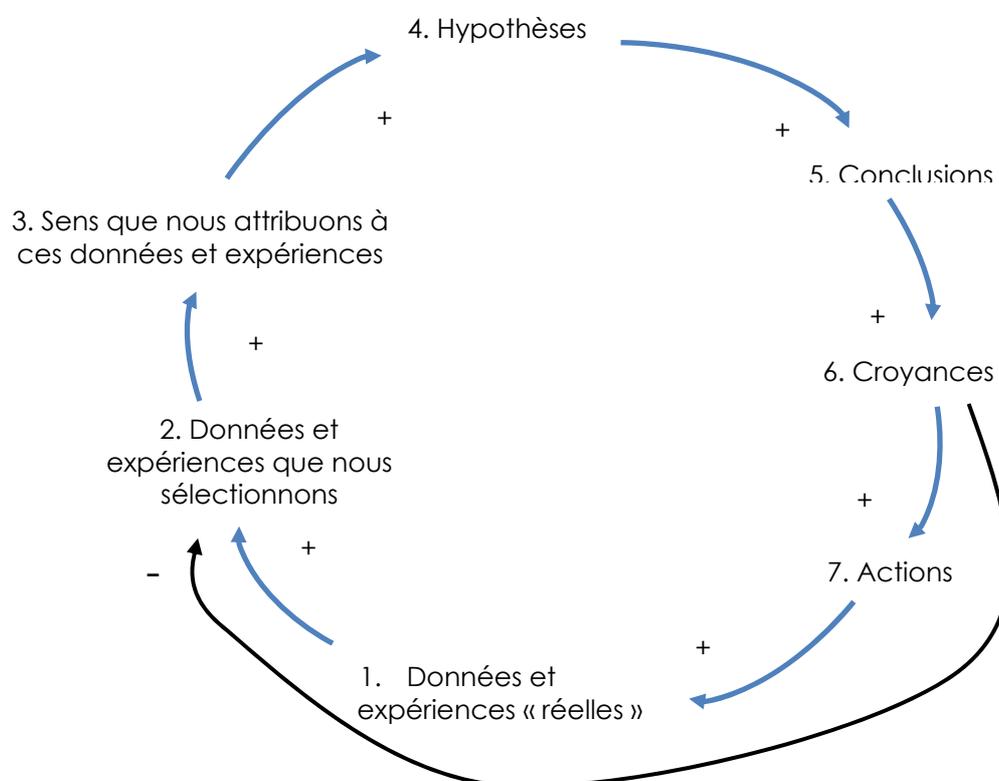
Ce paragraphe est adapté d'un texte de Gene Bellinger disponible sur [http://www.systemwiki.org/index.php?title=Ladder\\_of\\_inference:\\_short\\_Circuiting\\_Reality](http://www.systemwiki.org/index.php?title=Ladder_of_inference:_short_Circuiting_Reality). Dans ce texte Bellinger présente la boucle d'amplification qui décrit de manière générale comment nous interagissons avec notre environnement (les signes + indiquent un phénomène de renforcement de la cause sur l'effet) :



A partir (1) des données que nous recueillons et des expériences que nous faisons dans le monde réel, nous (2) sélectionnons certaines de ces données et de ces expériences pour (3) leur attribuer un sens. Ceci nous permet (4) de formuler des hypothèses à leur sujet et (5) d'en tirer des conclusions qui viennent (6) alimenter nos croyances, lesquelles (7) sont un des moteurs de nos actions. Nos actions viennent à leur tour alimenter notre « stock » de données et d'expériences, etc.

Les étapes 1 à 7 peuvent être considérées comme autant d'échelons sur l'échelle des niveaux d'abstraction.

Mais ce schéma, nous explique Belliger, est incomplet. En effet, ce sont en grande partie nos croyances qui déterminent les données et expériences que nous sélectionnons pour leur accorder du sens. En conséquence, nous tendons à « court circuiter » la réalité et les enseignements dont elle est porteuse, pour vivre « en vase clos », sans jamais remettre en cause les croyances qui structurent notre personnalité (d'où le signe - accompagnant la flèche additionnelle : arc boutés sur nos croyances, nous ne progressons plus).



En ce sens, ce schéma rejoint la très ancienne formule du Talmud selon laquelle « *tu ne vois pas le monde tel qu'il est, mais tel que tu es* ».

## ➤ Les pièges du langage

### ***Confusion entre niveaux d'abstraction***

Nous faisons souvent une confusion entre ce que nous percevons des caractéristiques de l'objet et une abstraction d'ordre supérieur. Cette identification entre la chose et le mot est une des caractéristiques de notre société ou la parole domine.

Les publicitaires, les politiques l'ont bien compris, qui savent que le véritable pouvoir passe par la maîtrise des mots : dans la mesure du possible, ils utiliseront des termes qui sont des abstractions d'ordre élevé. Par exemple, les publicitaires n'hésiteront pas à employer les mots « santé », « jeunesse » ou « bonheur » pour vanter un savon de toilette... Quant aux hommes politiques, ils se cantonneront dans les déclarations d'ordre général où fleuriront des vocables tels que « démocratie », « indépendance » ou « changement », lesquels n'ont pas de réalité concrète (chacun peut y mettre un peu ce qu'il veut...) Selon Michel Saucet, « ils créent des cartes sans territoire précis »

### ***Le « toutisme »***

On se rappellera l'histoire de l'Anglais débarquant à Calais et qui, voyant passait une femme rousse en déduit que « les françaises sont rousses ». Ce travers, fréquent, a été baptisé « toutisme » (en anglais « allness disease »). Il est à la source de nombreux blocages, en particulier dans les relations entre parents et enfants : « Tu ne fais jamais attention... », « C'est toujours la même chose avec toi... ». Si vous voulez exprimer au plus près une certaine réalité, évitez le « toutisme »

### ***Les situations conflictuelles***

Les situations conflictuelles font partie de notre vie quotidienne, que ce soit au travail, en couple, ou encore avec nous-mêmes. Ces conflits sont souvent nécessaires en ce que leur solution est source de progrès, mais ils peuvent aussi dégénérer, créant des souffrances inutiles du fait de « dérapages sémantiques »

Ici encore, la sémantique générale peut nous aider à limiter l'intensité du conflit, en le resituant au niveau de la description du problème initial, et en faisant abstraction du « bruit de fond » émotionnel généré autour de lui.

Pour Korzybski, « une prise de conscience des processus d'abstraction clarifie la structure d'un grand nombre de nos difficultés interpersonnelles, professionnelles, etc, difficultés qui peuvent se changer en bagatelles, ou même ne plus exister, si nous devenons conscients des identifications en jeu. Des problèmes qui se sont créés d'eux-mêmes se révèlent par la suite ne pas en être du tout »

### ***Pensée duale et pensée multimodale***

Dans la société occidentale il y a une forte propension à considérer les situations en termes de dichotomies, autrement dit en termes d'oppositions binaires d'éléments abstraits complémentaires : le vrai et le faux, le bien et le mal, le beau et le laid, etc. Cette manière de pensée – déjà codifiée par Aristote – est appelée « pensée duale », et présente l'inconvénient de manquer de précision, de « ne pas faire la part des choses »

La pensée multimodale, en revanche, est beaucoup plus graduée, progressive, nuancée, et intègre des données numériques. Entre le noir et le blanc, elle considère également toutes les nuances intermédiaires de gris. D'une manière générale, elle est moins chargée émotionnellement, plus apte à exposer des faits avec précision.

## **Elaboration en groupe d'un KJ prospectif**

«Prise en mains» d'un diagramme, à travers des exercices d'application en sous-groupes, sur des thèmes choisis par les participants dans leurs domaines de préoccupations

### **➤ De quoi s'agit-il ?**

Le diagramme des affinités a été développé dans les années 1960, au Japon, par un anthropologue, le professeur Kawakita Jiro. Il a conçu cette méthode de structuration de données verbales pour rechercher

de nouvelles hypothèses de travail, de nouvelles approches de pensée dans la discipline qu'il pratiquait. Il travaillait au Népal, et l'idée lui était venue de reporter sur des petits bouts de papier les observations qu'il faisait sur le mode de vie des paysans népalais : leurs rituels, leurs interdits, etc. En organisant et en regroupant ces données, il se rendit compte qu'il pouvait considérer d'un œil neuf ces données factuelles et en tirer du sens. Plus tard un autre professeur Shoji Shiba a codifié de façon très précise le déroulement de cette méthode.

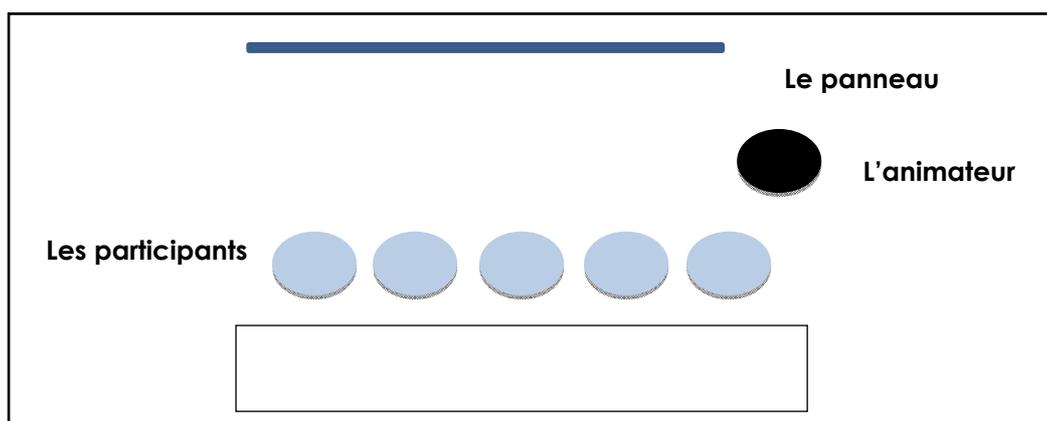
La méthode KJ –Shiba est orientée vers la clarification de situations complexes et confuses (ce qui est souvent le cas dans la mise en place de politiques publiques), vers l'appréhension de sujets dans leur globalité. C'est à partir de cette clarification que le groupe va être en mesure d'identifier les priorités, en termes de problèmes ou d'opportunités sur lesquels agir.

Dans le diagramme des affinités, les aspects « structurants » et « créatifs » sont intimement liés. Les données verbales résultent du transfert « sur le papier » d'informations se trouvant au départ « dans les têtes » des participants. Ce transfert va permettre aux membres du groupe de partager ces informations ; ensuite, au terme d'une construction effectuée suivant un processus très élaboré, le groupe va construire une véritable « carte » du « territoire » que constitue la situation problématique complexe qu'il a choisi de traiter.

L'un des principaux obstacles à l'amélioration continue est la référence permanente aux succès et échecs du passé : il est implicitement convenu que ce qui a réussi ou échoué dans le passé réussira ou échouera également dans l'avenir. L'un des grands mérites du KJ est de favoriser de nouvelles hypothèses et de nouveaux schémas conceptuels, de porter un regard différent sur les situations qui se présentent à nous. Le diagramme des affinités répond à une question spécifique, à savoir la question « Quoi ? » Il se déroule en cinq phases.

## **Etape n°1 : Analyse de situation / Diagramme des affinités : *Méthode KJ (5 phases)***

**Phase 1 du KJ : Elle permet aux membres du groupe d'exprimer des observations sur le thème choisi**

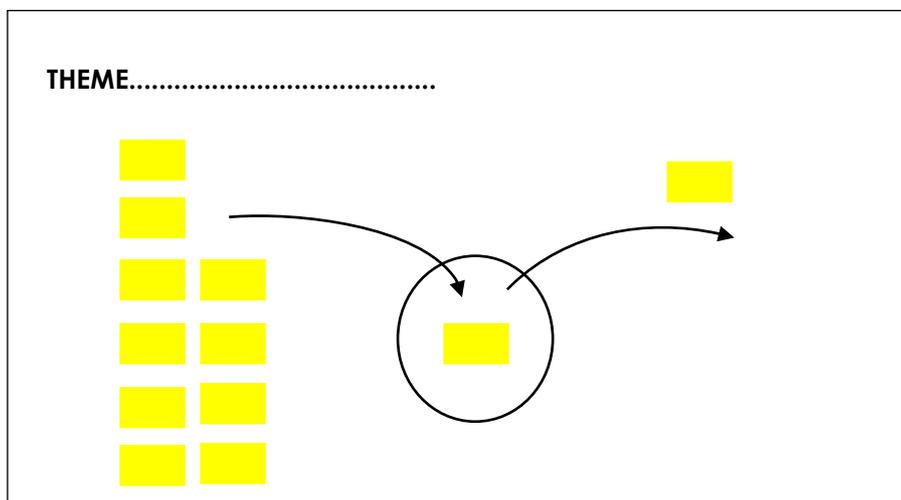


- Echange libre sur le thème 5 à 8 mn
- Distribution des post it (5 à 6 par personnes)
- Consignes sur la formulation des OBSERVATIONS
- Si besoin exemple pour éviter les observations trop abstraites ou fortement teintées d'opinion

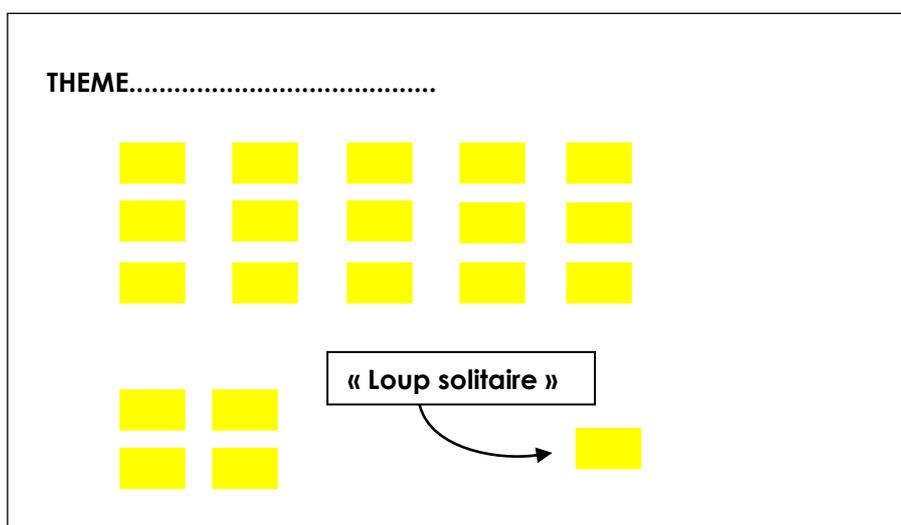
- Dès qu'un participant a terminé la rédaction d'un post it, il/elle se lève et le positionne sans attendre à gauche du panneau (en silence)

**Phase 2 du KJ : *Prise de connaissance des « productions individuelles » et « appropriation »***

- Début du processus de structuration – passage de gauche à droite avec « clarification de l'énoncé de l'observation » correction en rouge des formulations ou réécriture totale de la fiche



- Regroupement par les membres du groupe en silence :  
Ce regroupement se fait non sur des bases logiques, mais en se remettant à son intuition et à sa sensibilité. Le sentiment que deux fiches ont quelque chose à se dire suffit à les regrouper. « Diagramme des affinités » (regroupement par 3 maximum)

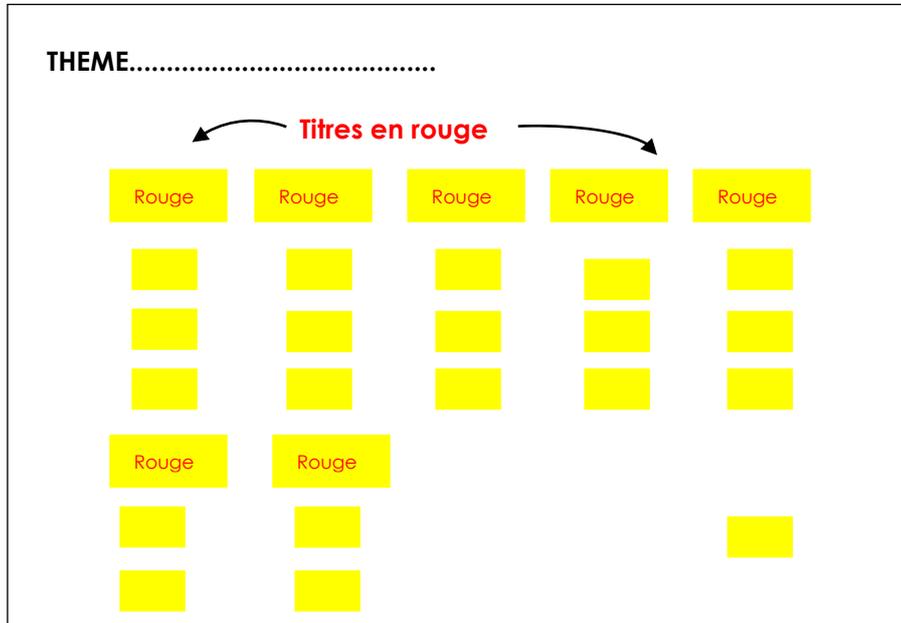


- Les fiches qui ne s'apparentent pas à d'autres ne pourront être intégrées dans ces groupes. On les appelle les « loups solitaires »
- Si l'équipe pense que quelque chose de réellement important a été oublié, une ou deux fiches pourront être ajoutées.

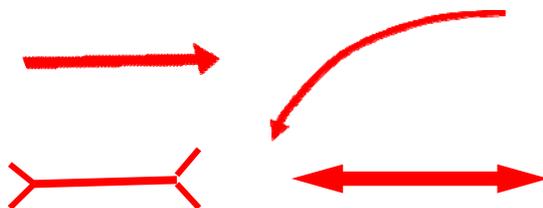
○ Verrouillage de la phase 2 / YO – ONE / Yallah n'douzou

**Phase 3 du KJ : La phase 3 va permettre au groupe d'aller au terme du processus de structuration du diagramme**

- Chaque groupe de trois, quatre, fiches va recevoir un **titre**, qui sera rédigé au marqueur rouge sur un nouveau post-it. Le titre matérialise ainsi le niveau d'abstraction immédiatement supérieur à celui des fiches individuelles. Le groupe tente, lors du titrage de répondre à la question : « Qu'essaient de nous dire ces fiches que nous venons de regrouper »



- Les « loups solitaires » quant à eux, ne reçoivent pas de titre ; ils auront par la suite le même statut que les titres de premier niveau.
- La structuration va ensuite se poursuivre par un deuxième niveau de regroupement. On se limitera expressément, ici encore, à un maximum de trois fiches titre rouge et/ou loups solitaires par groupe.
- La structuration se poursuivra jusqu'à ce que le nombre total des groupes soit réduit à cinq ou moins de cinq. Le cas échéant, il peut être nécessaire de procéder à un troisième niveau. Les titres seront écrits en vert.
- Si deux groupes sont liés entre eux par des relations « amont-aval » réciproques (rétroaction, logique circulaire, relation de « contradiction »), on utilisera des flèches suivantes



- On redépose ensuite les fiches (post It) (qui avaient été placées précédemment sous les titres rouges). L'ensemble du travail est disposé sur le kraft.
- On conservera une zone en haut à droite pour la phrase de synthèse, et en bas à droite pour l'identification du document.

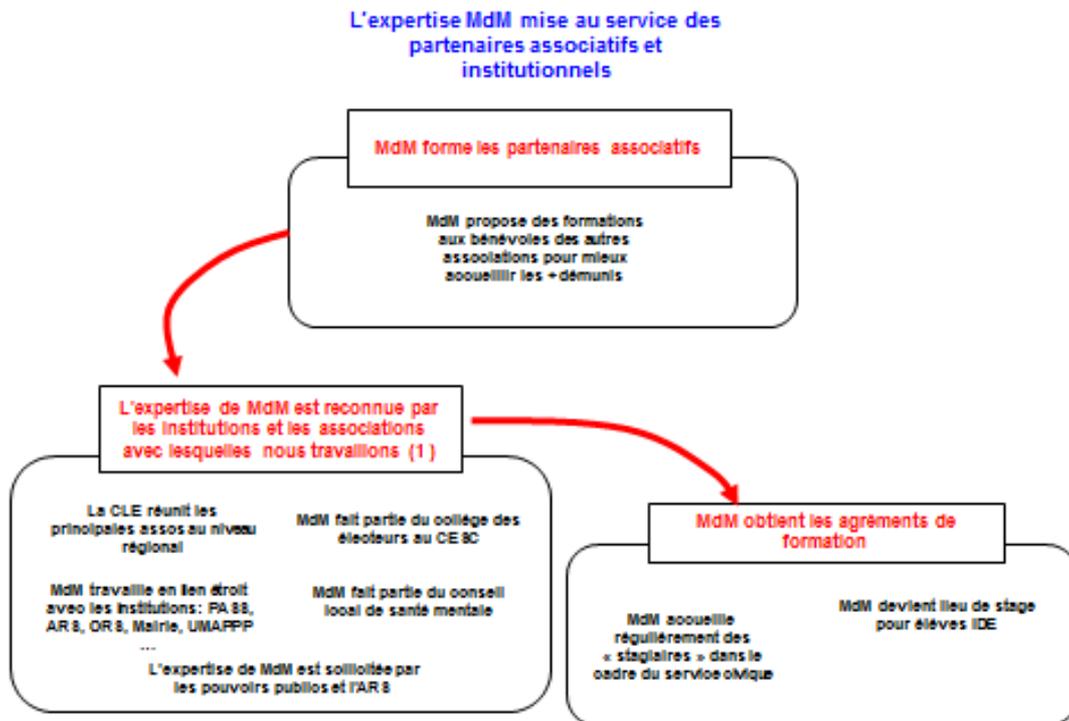
○ Verrouillage de la phase 3 / YO ONE / Yallah n'douzou

**Phase 4 du KJ : Cette phase est « graphique » de mise en valeur du diagramme**

- Les fiches individuelles (écriture noire) et les fiches titres de premier niveau (rouge) sont définitivement collées telles qu'elles ont été placées. Ne pas coller les titres de deuxième niveau (bleu)
- Tous les membres du groupe participent au travail
- Des « courbes enveloppes » sont dessinées au feutre noir pour les groupes de premier niveau, au feutre vert pour ceux de deuxième niveau, et (le cas échéant) à nouveau en noir pour le troisième niveau.
- Les titres de deuxième niveau sont ensuite écrits directement sur le kraft, au marqueur bleu, au-dessus de la « courbe enveloppe » correspondante.
- Les flèches d'inter-éléments sont dessinées en rouge (phase non obligatoire)

○ Verrouillage de la phase 4 / YO ONE / Yallah n'douzou

Exemple d'un regroupement de niveau deux avec les liens d'inter - éléments



**Phase 5 du KJ : Cette phase est la dernière et va mettre en évidence les éléments les plus importants du KJ prospectif**

- Le groupe procède à un vote en silence. Chaque membre votant pour trois groupes par ordre d'importance en utilisant trois gommettes adhésives : (rouge = 3 points ; bleu = 2 points ; vert = 1 point) chaque votant dispose donc de 6 points.

➤ Les votes se font sur les titres de premier niveau (rouge) et les loups solitaires. Le seul critère de vote est un critère d'importance, et non un critère « d'utilité ». A ce stade on essaie de mettre en évidence ce qui est réellement important, et non ce sur quoi on peut agir.

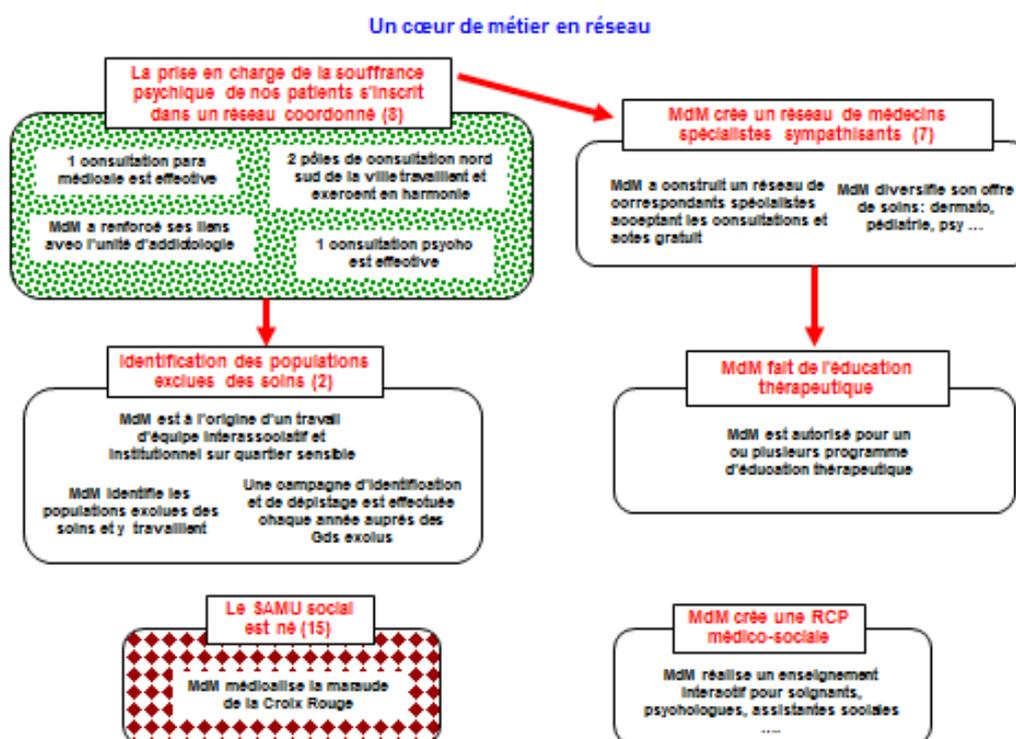
➤  **Tous les membres votent en même temps**

➤ On additionne le total des points pour chacun des groupes et les résultats de ce classement sont ensuite mis en valeur de la manière suivante :

- ✓ Croisillon marqueur rouge pour le groupe ayant reçu le plus de points ;
- ✓ Rayures obliques bleu pour le deuxième groupe
- ✓ Pointillés au marqueur vert pour le troisième groupe

➤ Il reste à conclure le travail en écrivant en haut à droite du panneau la phrase (en rouge) donnant une expression condensée du travail réalisé, en insistant plus particulièrement sur les principaux éléments dégagés par le vote.

○ **Verrouillage de la phase 5 / YO ONE / Yallah n'douzou**



## Etape n°2 Identification des facteurs de réussites / Exploitation du diagramme précédent

Dans cette nouvelle phase, il s'agit d'exploiter le KJ pour en déduire des facteurs de réussite du projet à conduire.

**Nous dirons qu'un facteur de réussite c'est « quelque chose » qu'il est nécessaire de prendre en compte, de maîtriser et d'améliorer pour assurer le succès de la Coalition.**

Idéalement les facteurs de réussite comme les résultats doivent pouvoir être traduits en indicateurs qui permettront un travail de mesure.

➤ Question : phase d'identification des facteurs pour.....  
.....  
.....

➤ Le groupe va identifier des facteurs sous la forme d'un brainstorming avec prise de note d'un facteur par post it (ou saisie informatique)

Exemple le **facteur** « *définition et mise en œuvre d'une politique publique régionale de collaboration avec les OSC* » est la **traduction du titre** « *la gestion des relations entre la région et les OSC est loin d'être optimale* »

➤  **Recommandations :**

- ✓ Veillez à respecter une certaine homogénéité d'abstraction des facteurs
- ✓ Tâcher de limiter le nombre de facteurs à une vingtaine

**Exemple d'une liste de facteurs de réussites identifiés pour un centre hospitalier :**

#### **B 4 adapter les supports et les vecteurs aux plus fragiles**

##### **B 4.1 utiliser les TIC aux bénéfices des plus vulnérables**

- ✓ Adapter les bornes numériques au public illettré (pictogramme)
- ✓ Développer un système de partage de données médico-sociales sur l'exemple d'Amiens
- ✓ Développer les PAM

##### **B 4.2 mutualiser et articuler les différents services d'interprétariat**

- ✓ Mutualiser le service d'interprétariat à la demande existant dans certaines structures (Castelluccio, tribunal) y compris langue des signes
- ✓ Connaître les sites internet de traduction médicale (traducmed)

##### **B 4.3 adapter les messages d'information à la spécificité des publics**

- ✓ Concevoir les dispositifs de communication avec les publics concernés
- ✓ Adapter le niveau d'information au public (pictogramme, traduction ...)
- ✓ Adapter les messages d'infos à la spécificité des publics (jeunes, immigrants, étudiants ...)
- ✓ Rendre intelligible les documents pour tout public (andragogie)
- ✓ Adapter les supports d'information aux différentes langue et handicap

#### **B 5 renforcer et valoriser l'action des dispositifs d'accès gratuit et immédiat aux soins**

##### **B 5.1 rendre visible l'action associative**

- ✓ Soutenir les associations œuvrant sur le vivre ensemble et l'estime de soi
- ✓ Maintenir les financements des associations œuvrant auprès de ces publics
- ✓ Fournir des Assistantes Sociales à la consultation de Médecins du Monde
- ✓ Valoriser, de façon objective, l'aide apportée par les associations (dossier social, consultations ...)
- ✓ Réunir les financeurs des associations et les associations pour connaître le service rendu

##### **B 5.2 rendre la PASS opérationnelle**

- ✓ Mieux informer sur l'accès à la PASS
- ✓ Implanter la PASS dans l'architecture de l'hôpital neuf
- ✓ Demander à la PASS de se rapprocher de MdM pour échanger sur les pratiques
- ✓ Améliorer la communication sur l'existence de la PASS au niveau des interfaces
- ✓ Développer des consultations à horaires et jours adaptés au public
- ✓ Rendre la PASS plus fonctionnelle (horaire, lieu)
- ✓ Prévoir une PASS bien située dans le nouvel hôpital

## Etape n°3 Définition de Critères pour évaluer les Facteurs de réussite, et sélection des Composantes du projet :

### Brainstorming / Matrice d'évaluation

A ce stade nous avons identifié des facteurs qu'il nous semble important de prendre en compte pour réussir le projet. La phase 3 va consister à confronter les facteurs à des critères de choix afin d'apprécier, parmi les facteurs recensés, ceux qui seront éligibles pour le plan d'action final.

- C'est le groupe qui définit en recherche de consensus, les 3 à 5 critères pertinents pour apprécier les facteurs

**Exemple d'application : produire un plan de redressement financier pour un hôpital public**

**Le groupe de travail a identifié cinq critères d'évaluation:**

- ✓ **Importance**
- ✓ **Niveau actuel de performance**
- ✓ **Impact financier positif**
- ✓ **Impact positif sur l'avenir de l'hôpital**
- ✓ **Délai de réalisation**

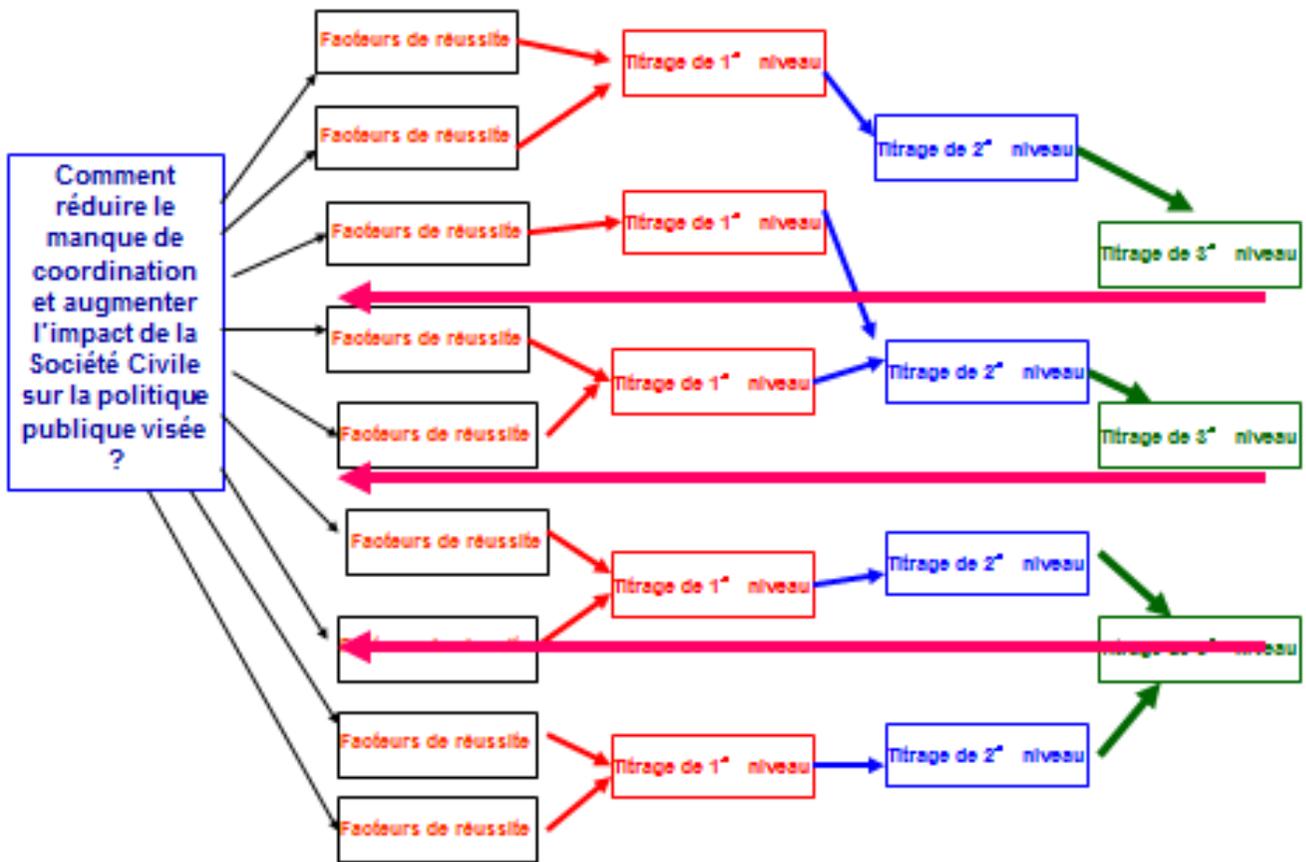
### Les critères de sélection des projets (exemple)

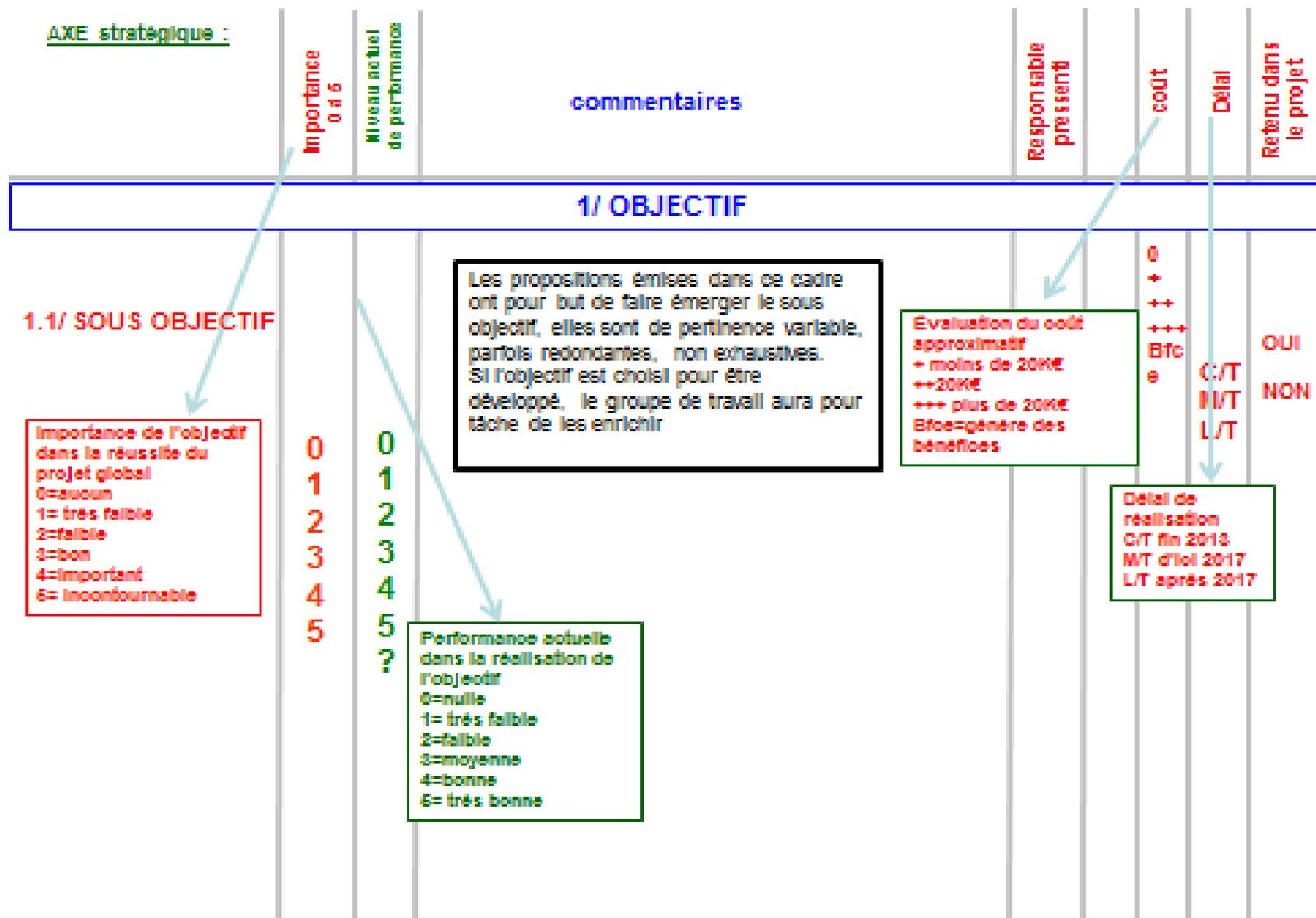
Critères	Echelle de notation		
Importance	Chiffre entre 5 (importance critique) à 1 (faible importance)		
Niveau actuel de performance	Chiffre entre 5 (c'est nous les meilleurs) à 1 (tout est à construire ou à reconstruire)		
Impact financier positif	Fort	Moyen	Faible
Impact positif sur l'avenir de l'hôpital	Fort	Moyen	Faible
Délai de réalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Court terme (dans les 6 mois)</li> <li>➤ Moyen terme (6 mois à 2 ans)</li> <li>➤ Long terme (plus de 2 ans)</li> </ul>		
Candidat pour le plan d'action ?	Oui ou Non (décision prise à partir des scores obtenus sur les autres critères)		

## Etape n°4 Déploiement des Composantes :

### Brainstorming / Matrice d'évaluation

Pondération, sélection,  
plan d'action





<p>AXE stratégique 1:</p> <p>Concevoir dès aujourd'hui l'hôpital public de demain</p>	<p>Importance 0 à 6</p>	<p>Niveau actuel de performance</p>	<p>commentaires</p>	<p>Responsable présent</p>		<p>coût</p>	<p>Délai</p>	<p>Retenu dans le projet</p>
<p>1/ définir et décliner la mission du CHA</p>								
<p>1.3/ Assurer pleinement notre mission de service public de permanence des soins</p>	<p>5</p>	<p>4</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>Assurer la permanence des soins (gardes) en partenariat avec les spécialités du privé</p> <p>Eviter le transfert des patients vers le privé</p> <p>Demander au malade ou il veut être traité (public ou privé ?) dès l'arrivée aux urgences</p> </div> <p>la permanence des soins, 24h/24, toute l'année, entre clairement dans notre mission et nous l'assurons déjà avec des temps médicaux souvent réduits dans beaucoup de spécialités. La réorganisation des urgences en cours, tant dans ses locaux que dans son projet fonctionnel, (mise place CANP, chartes des hébergés, heures de spécialistes dédiées) participera à l'amélioration de cette prise en charge qui doit s'approprier la démarche qualité.</p>			<p>+++</p>	<p>C/T</p>	<p>OUI</p>



## 23. Analyse des champs de force

---

L'analyse des champs de force est une technique développée par Kurt Lewin dans les années 50. Elle permet d'identifier les forces favorisant ou freinant un projet de changement et peut s'appliquer à un projet de coalition, de déterminer les facteurs susceptibles de renforcer les forces positives et de réduire l'impact des facteurs négatifs et ainsi de prendre une décision qui tienne compte de tous les intérêts. Il s'agit donc d'une méthode structurée d'analyse des avantages et inconvénients d'un changement.

Elle nécessite de :

1. Bien **définir le projet** à implanter. Pour évaluer correctement l'intensité des forces, le projet doit être suffisamment précis. Ainsi, il doit inclure, au-delà de l'objectif général (par exemple, «augmenter l'impact à 5 ans des actions de plaidoyer coordonnés»), le ou les moyen(s) préconisé(s) pour l'atteindre (par exemple : « implanter un système de veille permanente de l'accès à l'aide juridictionnelle des migrants »).

2. **Identifier les forces favorisant le projet.** Ce sont les forces qui initient et soutiennent le changement. Contrairement au cas de *l'analyse des parties prenantes*, les forces en cause ne sont pas des acteurs mais tout objet, événement ou motivation qui peut avoir un impact sur un projet, par exemple : une initiative unilatérale d'une institution, une nouvelle technologie, les pressions d'un bailleur, un gain pour les bénéficiaires ou une récompense internationale possible, etc.

L'identification des forces, positives et négatives, nécessite généralement une discussion de groupe, par exemple un *remue-méninges* ou *Brainstorming*. Certaines forces fréquentes sont indiquées dans le graphique du PPT proposé leur poids variera cependant d'un projet à l'autre.

3. **Identifier les forces défavorables au projet.** Ce sont autant les forces qui s'opposent au projet que celles qui le freinent ou qui décroissent les forces positives. La peur du changement, l'apathie, le manque de formation, certaines réglementations, les problèmes de relation de partenariats au sein de la coalition sont des exemples de forces nuisibles à un projet de changement.

4. **Attribuer un poids à chaque force, sur une échelle de 1(faible) à 5 (fort).** Pour que l'évaluation soit la plus juste possible, plusieurs personnes qui connaissent bien le contexte devraient participer à l'exercice, les poids combinés étant établis en utilisant des techniques comme le *vote* pondéré.

5. **Faire les totaux du poids des forces.** Additionnez les poids de chaque colonne. Si vos totaux des colonnes « pour » et « contre » sont égaux, le système est en équilibre. Ce sera notamment le cas d'un système qui ne nécessite aucun changement. Reportez les résultats de votre réflexion dans un tableau. Vous aurez alors la matrice de départ des forces et faiblesses du projet. Si vous avez à communiquer votre analyse, l'utilisation d'un diagramme ou d'un graphique, comme celui présenté dans la PPT, peut être préférable.

### ILLUSTRATION PAR PPT

## PARTIE 9. ENJEUX ET MODALITES DE L'APPORT DES RESEAUX POUR ALIMENTER LE DIALOGUE PLURI-ACTEURS

**Présentation du guide F3E qui illustre des actions de coalitions et de concertation dans le domaine de d'une politique publique de l'éducation.**

1. mobiliser les acteurs et lancer une dynamique, pluri-acteurs ;
2. coordonner et animer le travail, entre facilitation et régulation ;
3. construire des accords et des référentiels communs ;
4. rétribuer les acteurs engagés dans une démarche pluri-acteurs ;
5. travailler en pluri-acteurs au-delà du « partenariat » ;

Ce guide recommande une approche qui permet de faire évoluer les pratiques pour :

- identifier le niveau de changement recherché, et, en fonction de cela, définir les attentes vis-à-vis de la démarche pluri-acteurs.
- identifier les « qualités » des acteurs et leurs motivations plutôt que leurs manques.
- procéder progressivement en lançant une dynamique souple, maîtrisable, ouverte à de nouvelles participations en fonction de l'avancée des problèmes et de la connaissance des acteurs.

Les démarches pluri-acteurs : ce qu'elles changent permet à une association de parents d'élèves de participer à un dialogue avec les représentants des institutions publiques, impliquer la commune dans un projet éducatif, décloisonner: les démarches pluri-acteurs modifient les relations en place, bousculent certaines habitudes et représentations, modifient la gouvernance d'un projet.

Elles ouvrent de nouvelles perspectives pour le projet comme pour les acteurs. mais afin de convaincre les responsables d'une structure de relever les défis du pluri-acteurs et d'y accorder les moyens nécessaires, un argumentaire porteur d'idées fortes et ouvertes peut s'avérer utile.

Que nous apprennent les retours d'expériences sur les bénéfices des démarches pluri-acteurs ?

➤ **un apprentissage collectif** : l'ensemble du processus permet d'améliorer l'interconnaissance entre les acteurs, chacun comprenant mieux les rôles des autres, le fonctionnement de leur institution mais aussi les logiques individuelles. identifier les spécificités de chacun (mission, public, cible, modalités de travail, type d'organisation, leviers possibles et contraintes internes et externes), c'est pointer les complémentarités possibles, les responsabilités, sans concurrence et compétition. un acteur qui sait définir sa place dans un collectif et y est reconnu, pourra trouver du sens à son engagement dans la démarche et sera en capacité de l'inclure dans les axes d'actions de sa structure.

la participation à l'élaboration d'un diagnostic partagé, l'identification collective des problèmes liés à une situation éducative et des solutions pour y remédier possèdent une autre vertu : celle de développer une compréhension plus riche de l'environnement éducatif, dans une logique d'intérêt collectif. La démarche pluri-acteurs permet de sensibiliser et responsabiliser les acteurs aux enjeux de l'accès et de la qualité de l'Éducation.

➤ **La construction de capacités collectives à décider et réguler** : dans des contextes où les stratégies d'évitement et de contournement sont courantes, et où existent des déséquilibres entre les acteurs, certains jouissant d'une reconnaissance quand d'autres sont absents de la scène publique, les prises de décisions

risquent d'être unilatérales, peu comprises et partagées. ainsi, l'introduction d'une démarche pluri-acteurs vient modifier le rapport à la règle, au collectif et à l'institution.

La transparence du fonctionnement, la prise en compte des spécificités de chacun liée aux capacités d'écoute et d'expression, le partage des responsabilités favorisent l'apprentissage de la régulation.

➤ **une organisation nouvelle autour du projet** : les acteurs ne mettent pas toujours le même sens derrière un même mot. L'environnement professionnel, la fonction et l'objet de l'organisation expliquent en partie les différences de représentations et de compréhension (le mot acteur n'a pas toujours de sens dans certains contextes culturels!). intégrer une démarche pluri acteurs au sein d'un projet amène à travailler sur un langage commun qui garantit une bonne communication et mise en oeuvre du projet.

La mise en place de conventions, de protocoles d'accord multipartites ont pour ambition de mieux organiser les tâches de chacun, ceci à travers un cadre d'actions

« pluri-acteurs » à la fois précis sur les activités individuelles, spécifiques et qui donne à voir l'ensemble des contributions.

En guise de conclusion...

*« La démarche pluri-acteurs donne l'opportunité à des acteurs qui ne se connaissent pas de se rencontrer et de travailler ensemble. Les liens ainsi créés peuvent perdurer (même s'ils deviennent moins réguliers) après la fin du projet. Lors des premiers échanges entre les autorités locales et les partenaires communautaires, ces derniers manquaient de confiance en eux et étaient « impressionnés » par les autorités. Les rencontres régulières ont permis de créer du lien mais également de la confiance et du respect mutuel.*

*Désormais, les partenaires communautaires se rendent directement auprès des autorités locales lorsqu'elles en ont besoin et les autorités locales reconnaissent le travail important réalisé par les partenaires communautaires dans les villages auprès des familles des enfants en situation de handicap. Chacun reconnaît le travail de l'autre et sait donc sur quelles problématiques le soutien de l'autre peut être demandé ».*

## GLOSSAIRE

**Analyse de causalité :** Type d'analyse utilisée dans l'élaboration des programmes pour déterminer les causes profondes des problèmes de développement. Ces derniers découlent souvent des mêmes causes profondes. L'analyse permet d'organiser les principales données, tendances et conclusions en relation de cause à effet, et de déterminer les causes profondes et leurs liens ainsi que l'incidence des problèmes de développement concernés. De manière générale, on peut déterminer, en ce qui concerne les problèmes de santé de la procréation et de population, une série de causes liées. On peut utiliser une « analyse du cadre de causalité ou de l'arbre de causalité » (parfois dénommé « arbre des problèmes ») comme un moyen de regrouper les causes et d'examiner les liens entre celles-ci ainsi que leurs divers facteurs déterminants.

**Analyse des risques :** Analyse ou évaluation de facteurs qui affectent ou sont susceptibles d'affecter la réalisation des résultats. Elle permet de fournir des informations pour atténuer l'impact des risques identifiés. Certains facteurs externes peuvent échapper au contrôle des administrateurs et des agents d'exécution des programmes, mais il est possible de faire face à d'autres facteurs en aménageant légèrement la stratégie du programme. Il est recommandé que les parties prenantes participent à l'analyse des risques, car elles offrent des vues différentes et peuvent détenir des informations essentielles concernant le contexte du programme.

**Analyse chronologique :** Méthode quasi expérimentale qui repose sur une série relativement longue de mesures répétées de la variable effet direct/produit, avant, durant et après l'intervention, de manière à parvenir à des conclusions sur l'effet de celle-ci.

### **Analyse des conflits**

Identification et comparaison des positions, des valeurs, des objectifs, des problèmes, des intérêts et des besoins des parties opposées dans le conflit (International Alert, 1996, III:16).

### **Analyse des 4R**

L'appellation anglaise, qui vient de Rights, Responsibilities, Returns and Relationships, elle est incorrecte en français (Droits, Responsabilités, Retombées et Relations).

### **Approche compétitive**

Approche d'un conflit dans laquelle l'autre partie est vue comme un adversaire à battre. Cette approche peut être opposée à l'approche de résolution des problèmes, dans laquelle la ou les autres parties sont vues comme des personnes qui ont un problème commun qu'elles doivent s'entendre pour résoudre. L'approche compétitive se caractérise par le fait qu'elle débouche sur des stratégies de confrontation, alors que l'approche de résolution des problèmes conduit à l'adoption de stratégies coopératives ou d'intégration pour faire face au conflit (Conflict Research Consortium, 1998).

**Approche «gagnant-gagnant»** (de style coopératif ou axée sur la résolution des problèmes) C'est l'approche adoptée par ceux qui veulent trouver une solution satisfaisante pour tous. Dans une négociation «gagnant-gagnant», les parties qui s'opposent tentent de s'entendre pour résoudre un problème commun, de façon à ce que chaque partie y gagne quelque chose. Cette approche s'oppose à l'approche «gagnant-perdant» (de confrontation) des conflits, qui repose sur le principe que tous les opposants sont des ennemis et que pour qu'une partie gagne, il faut que l'autre perde (Conflict Research Consortium, 1998).

**Approche cadre logique :** Méthodologie de planification utilisée pour élaborer un programme ou intervention pour le développement. Elle suppose un processus participatif visant à préciser les effets directs, produits, activités et intrants, leurs relations causales, les indicateurs à utiliser pour évaluer et mesurer les progrès vers les résultats et les risques susceptibles d'influer sur le succès ou l'échec de l'intervention. Il s'agit d'une approche logique structurée pour définir les priorités et dégager, avec les parties prenantes, un consensus concernant les activités et les résultats escomptés du programme.

**Approche participative :** Terme général désignant la participation des parties prenantes primaires et des autres parties prenantes dans une activité (par exemple, planification, conception, exécution, suivi et évaluation d'un programme).

**Approche-programme :** Processus qui permet aux gouvernements, aux donateurs et autres parties prenantes de formuler des priorités pour l'assistance au développement grâce à un cadre cohérent dans lequel les composantes sont reliées entre elles et visent à atteindre les mêmes objectifs généraux. L'approche-programme permet à tous les donateurs, sous la conduite du gouvernement, de contribuer efficacement à la réalisation des objectifs nationaux de développement.

**Attribution :** Lien causal d'un événement avec un autre. Mesure dans laquelle les effets observés peuvent être attribués à une intervention spécifique.

**Autorité :** Pouvoir de décider, certifier ou approuver.

### **Conflits sociaux prolongés**

Conflits qui durent des années ou même des générations et qui sont caractérisés par ...la persistance de certains traits, tels que sous-développement économique et technologique, un système politique et social non intégré générateur d'insécurité et d'inéquité dans la répartition; l'incapacité ou le refus de satisfaire les besoins essentiels au développement individuel et social, à savoir la sécurité, l'identité, la reconnaissance et la participation; le déni des besoins humains et la génération de sentiments de crainte, d'insécurité et d'anxiété qui produisent des clivages sociaux ...souvent engendrés par la non-reconnaissance de l'identité sociale, et dont l'ethnicité est devenue la manifestation dominante; ... et qui ne connaissent pas de frontières, ce qui rend artificielles toutes distinctions entre les politiques intérieures et internationales (Azar, 1986; 1990; cité dans Schmid, 1998).

**Enseignements tirés :** Connaissances tirées de l'expérience qui sont applicables à une situation générique plutôt qu'à des circonstances particulières. Trois facteurs sont déterminants pour tirer des enseignements : i) l'accumulation de l'expérience passée avec perspicacité ; ii) de bons instruments de collecte de données ; et iii) une analyse de contexte.

**État des lieux :** Analyse de la situation avant une intervention, par rapport à laquelle les progrès peuvent être évalués et des comparaisons faites.

### **Développement fondé sur les droits**

L'approche du développement fondé sur les droits vise à transformer le cercle vicieux de la pauvreté, de la dépossession de pouvoir et des conflits en un cercle vertueux dans lequel tous les citoyens, en vertu de leurs droits, peuvent demander des comptes aux États responsables, et où les responsables ont à la fois la volonté et les capacités de réaliser, protéger et promouvoir les droits humains des individus. L'approche fondée sur les droits rejette l'idée que la seule façon pour ceux qui vivent dans la pauvreté de couvrir leurs besoins essentiels est de recourir passivement à la charité.

**Diversité** : Caractère de ce qui est varié, divers. Appliqué à l'entreprise, désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine, de pays, de région, de quartier, patronyme, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc....)

**Egalité des chances** : Actions destinées à faire en sorte que tous les individus partent du même "point de départ", au bénéfice d'individus ou de groupes potentiellement défavorisés. Cette démarche suppose par exemple d'accepter qu'un candidat handicapé dispose des mêmes chances qu'un candidat non handicapé de prétendre au poste à pourvoir.

**Équité** : Notion de justice naturelle dans l'appréciation de ce qui est dû à chacun ou conception d'une justice naturelle qui n'est pas inspirée par les règles du droit en vigueur. Le principe d'équité reconnaît par exemple la pertinence des spécificités culturelles des individus et des cultures. Cette notion d'équité se rapproche de celle d'égalité des chances tandis que la notion d'égalité se rapproche de l'égalité de traitement.

**Gestion de la diversité** : Une approche centrée sur l'individu, de reconnaissance et de valorisation des différences individuelles, comme atouts pour la performance de l'entreprise.

#### **Gestion axée sur les résultats deux approches de la définition :**

Gestion axée sur les résultats : Stratégie de gestion par laquelle une organisation s'assure que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation des résultats souhaités (produits, effets directs et impact). La gestion axée sur les résultats repose sur la participation des parties prenantes et sur une définition claire des responsabilités concernant les résultats.

En évoquant une approche de gestion des ressources axée sur les résultats, la Déclaration de Paris évoque un autre sujet important pour l'ensemble des partenaires – celui de définir et de mesurer les résultats et d'en tirer des enseignements sur la façon d'améliorer le rendement et l'attribution des ressources. La gestion axée sur les résultats soulève de nombreuses questions concernant ce qu'il faut mesurer, le partage des responsabilités, et l'accès aux données. Bien que la statistique soit importante (surtout pour des approches axées sur les résultats au niveau sectoriel ou national) et que la responsabilité en incombe normalement au gouvernement, les OSC sont appelées à jouer un certain nombre de rôles : favoriser l'accès accru à l'information, analyser et désagréger l'information, recueillir et diffuser des informations plus qualitatives ou sensibles ayant trait à la qualité des services, au renforcement du pouvoir des pauvres et au respect des droits de la personne, démontrer leur propre rendement et celui d'autres acteurs, agir comme source alternative et indépendante d'information.

#### **L'habitus**

L'habitus désigne un ensemble de dispositions qui portent les agents à agir et à réagir d'une certaine manière. L'habitus désigne des manières d'être, de penser et de faire communes à plusieurs personnes de même origine sociale, issue de l'incorporation non consciente des Normes et pratiques véhiculées par le groupe d'appartenance. En somme, dispositions générales (façons de faire, de réagir, manières d'être) résultant de l'intériorisation et de l'accumulation par chacun de nous, au fil de notre histoire, des apprentissages passés, d'un savoir-faire inculqué par la famille, l'école ou l'environnement social lors du processus de Socialisation.

**L'Holisme** (du grec ancien *holos* signifiant « la totalité, l'entier ») est un néologisme forgé en 1926 par l'homme d'État sud-africain Jan Christiaan Smuts pour son ouvrage *Holism and Evolution*<sup>1</sup>. Selon son auteur, l'holisme est : « la tendance dans la nature à constituer des ensembles qui sont supérieurs à la somme de leurs parties, au travers de l'évolution créatrice. »

## **Neutralité**

La neutralité suppose qu'une tierce partie n'ait de rapports ou n'ait eu précédemment de relations avec aucune des parties.

**Préjugé :** Un préjugé est une disposition à réagir défavorablement à l'encontre d'une personne sur la base de son appartenance à une classe sociale ou à une catégorie. Le préjugé revêt un caractère d'évaluation plus élargi que le stéréotype. Le préjugé a deux dimensions essentielles : l'une cognitive, l'autre comportementale. En général le préjugé est négatif et peut avoir pour conséquence une discrimination. Un préjugé peut réunir une pluralité de stéréotypes.

## **Prospective**

La prospective est la démarche qui vise, dans une perspective à la fois déterministe et holistique à se préparer aujourd'hui à demain. Elle ne consiste pas à prévoir l'avenir (ce qui relèverait de la divination) mais à élaborer des scénarios possibles sur la base de l'analyse des données disponibles (états des lieux, tendances lourdes, phénomènes d'émergences) et de la compréhension et prise en compte des processus socio-psychologiques.

## **Responsabilité / Redevabilité**

La responsabilité est un concept d'éthique et de gouvernance auquel on attribue plusieurs sens. On l'utilise souvent comme synonyme d'autres concepts tels que la redevabilité, l'imputabilité ou d'autres termes associés à l'idée d'une reddition de comptes.

**Stéréotype :** Les stéréotypes sont des catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer autrui ou des groupes d'individus. Les stéréotypes sont des croyances partagées au sujet de caractéristiques personnelles (traits de personnalité, comportement de groupe de personnes) que l'on attribue à autrui de façon arbitraire. Par exemple les cadres du secteur privé ont tendance à penser que : les fonctionnaires sont des personnes peu enclins à travailler. En ce sens, les stéréotypes sont une manifestation des préjugés.

## **Tripartisme**

Le tripartisme peut être défini comme « un dialogue permettant au gouvernement, aux employeurs et aux travailleurs (par le biais de leurs représentants) de s'exprimer sur un pied d'égalité et en toute indépendance en vue de rechercher des solutions à des problèmes d'intérêt commun. » (Thesaurus du BIT).

## BIBLIOGRAPHIE

Cette section liste les principaux ouvrages et publications sur lesquels reposent les éléments présentés dans le cadre de la présente compilation et peuvent également permettre aux lecteurs d'aller plus loin :

- *Dialogue structuré pour un partenariat efficace* UE 2010 : <http://ec.europa.eu/europaid/dialogue>
- *Code de bonne pratique pour la participation civile au processus décisionnel* : UE octobre 2009
- *Code de bonnes pratiques pour le dialogue sur les politiques publiques* : Canada 2002 élaboré par la table conjointe accord de l'initiative sur le secteur bénévole et communautaire
- *Le tiers secteur dans la co-construction des politiques publiques canadiennes* : Yves Vaillancourt septembre 2012 [www.crisises.uqam.ca](http://www.crisises.uqam.ca)
- *Les champs de l'action publique : France 2010 Vincent Dubois* : <https://halshs.archives-ouvertes.fr>
- *Le dialogue entre économie sociale et solidaire et politiques publiques* : Québec 2011 [www.revuesds.ca](http://www.revuesds.ca)
- *Institut national des études territoriales (France), promotion Théodore Monod, Perceptions et perspectives du dialogue social* In : La Gazette des communes, des départements, des régions, Cahier détaché, n° 3, 2007, 27 août, p. 244-274
- *Rapport CESE Maroc : Prévention et résolution amiable des conflits collectifs du travail* : 2012 Maroc : [www.ces.ma](http://www.ces.ma)
- *Différentes saisines du CNDH* : Création du Conseil consultatif de la famille et de l'enfance, rapport élections communales et régionales du 4 septembre 2014, Équité et droits des femmes, [www.cndh.ma](http://www.cndh.ma)
- *Rapport du Ministère de la solidarité de la Femme, de la famille et du développement social* : Égalité des sexes et lutte contre les violences à l'égard des femmes au Maroc Bilan et perspectives 2013
- *Etude sur le système national d'intégrité* : Maroc 2014 : Transparency International
- *La démocratie sociale, entre démocratie directe et démocratie représentative : dossier*, In : L'ENA hors les murs, n° 411, mai 2011, p. 2-29 Contient notamment : la pratique du dialogue / Jean-Paul Delevoye. A quoi sert le Haut conseil du dialogue social ? / Yannick Moreau.
- *Rapport de Dominique-Jean Chertier : "Pour une modernisation du dialogue social"* in : IGPDE Concours interne et troisième concours d'entrée à l'École nationale d'administration, n° 3, tome 3, 2013, p. 12-16
- *Evaluer l'impact des stratégies sectorielles au Maroc* : l'analyse CER (Coherence / effectiveness / Relevance) comme cadre de résultats de développement, Ahmed Bencheikh, président de l'Association Marocaine de l'Évaluation, Rabat,
- *La fonction évaluative* : intervention introductive, Jean Serge Quesnel, professeur associé à l'ENAP, Québec, Canada.
- *Agir pour le changement F3E* / Guide méthodologique accompagnement de processus de changement « complexe » : Bruno de Reviers F3E et Hédia Hadjaj-Castro COTA Avril 2014 [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)
- *Tendances en matière de collaboration* : Leçons tirées de la Participation du secteur à l'élaboration des politiques ministérielles (PSEPM) et coup d'œil sur l'avenir Avril 2005 Group Econov Développement Canada
- *Enjeux et pratiques des nouvelles coalitions d'acteurs* entre pouvoirs publics, sociétés civiles et entreprises / Article Traverses N° 44 / Groupe Initiatives janvier 2015 Lyon (CIEDEL / GRDR / GRET / IRAM)
- *Les rapports inter-acteurs dans le domaine d'une politique publique de l'éducation* : 2014 [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr) .
- *Résolution de problèmes : méthode, outils, retour d'expérience* : Daniel Crepin, François Pernin, René Robin [www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

## ANNEXES

---

## Annexe 1. Articles extraits de la Constitution relatifs au rôle de la société civile

### Préambule

Fidèle à son choix irréversible de construire un Etat de droit démocratique, le Royaume du Maroc poursuit résolument le processus de consolidation et de renforcement des institutions d'un Etat moderne, ayant pour fondements les principes de participation, de pluralisme et de bonne gouvernance.

### Article premier

Le Maroc est une monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale. Le régime constitutionnel du Royaume est fondé sur la séparation, l'équilibre et la collaboration des pouvoirs, ainsi que sur la démocratie citoyenne et participative, et les principes de bonne gouvernance et de la corrélation entre la responsabilité et la reddition des comptes.

### Article 5

L'arabe demeure la langue officielle de l'État.

L'Etat oeuvre à la protection et au développement de la langue arabe, ainsi qu'à la promotion de son utilisation.

De même, l'amazighe constitue une langue officielle de l'État, en tant que patrimoine commun à tous les Marocains sans exception.

Une loi organique définit le processus de mise en oeuvre du caractère officiel de cette langue, ainsi que les modalités de son intégration dans l'enseignement et aux domaines prioritaires de la vie publique, et ce afin de lui permettre de remplir à terme sa fonction de langue officielle.

L'Etat oeuvre à la préservation du Hassani, en tant que partie intégrante de l'identité culturelle marocaine unie, ainsi qu'à la protection des expressions culturelles et des parlers pratiqués au Maroc. De même, il veille à la cohérence de la politique linguistique et culturelle nationale et à l'apprentissage et la maîtrise des langues étrangères les plus utilisées dans le monde, en tant qu'outils de communication, d'intégration et d'interaction avec la société du savoir, et d'ouverture sur les différentes cultures et sur les civilisations contemporaines.

### Article 6.

La loi est l'expression suprême de la volonté de la nation. Tous, personnes physiques ou morales, y compris les pouvoirs publics, sont égaux devant elle et tenus de s'y soumettre.

Les pouvoirs publics oeuvrent à la création des conditions permettant de généraliser l'effectivité de la liberté et de l'égalité des citoyennes et des citoyens, ainsi que de leur participation à la vie politique, économique, culturelle et sociale.

Sont affirmés les principes de constitutionnalité, de hiérarchie et d'obligation de publicité des normes juridiques. La loi ne peut avoir d'effet rétroactif.

### Article 7

Les partis politiques œuvrent à l'encadrement et à la formation politique des citoyennes et citoyens, à la promotion de leur participation à la vie nationale et à la gestion des affaires publiques.

### Article 12

Les associations de la société civile et les organisations non gouvernementales se constituent et exercent leurs activités en toute liberté, dans le respect de la Constitution et de la loi.

Elles ne peuvent être suspendues ou dissoutes par les pouvoirs publics qu'en vertu d'une décision de justice. Les associations intéressées à la chose publique, et les organisations non gouvernementales, contribuent, dans le cadre de la démocratie participative, à l'élaboration, la mise en oeuvre et l'évaluation des décisions et des projets des institutions élues et des pouvoirs publics.

Ces institutions et pouvoirs doivent organiser cette contribution conformément aux conditions et modalités fixées par la loi. L'organisation et le fonctionnement des associations et des organisations non

gouvernementales doivent être conformes aux principes démocratiques.

#### **Article 13**

Les pouvoirs publics œuvrent à la création d'instances de concertation, en vue d'associer les différents acteurs sociaux à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques.

#### **Article 14**

Les citoyennes et les citoyens disposent, dans les conditions et les modalités fixées par une loi organique, du droit de présenter des propositions en matière législative. Un ou plusieurs groupes de la Chambre parlementaire concernée peut parrainer ces motions et les traduire en propositions de loi, ou interpellier le gouvernement dans le cadre des prérogatives conférées au Parlement.

#### **Article 15**

Les citoyennes et les citoyens disposent du droit de présenter des pétitions aux pouvoirs publics. Une loi organique détermine les conditions et les modalités d'exercice de ce droit.

#### **Article 19.**

L'homme et la femme jouissent, à égalité, des droits et libertés à caractère civil, politique, économique, social, culturel et environnemental, énoncés dans le présent titre et dans les autres dispositions de la Constitution, ainsi que dans les conventions et pactes internationaux dûment ratifiés par le Royaume et ce, dans le respect des dispositions de la Constitution, des constantes et des lois du Royaume.

L'Etat marocain oeuvre à la réalisation de la parité entre les hommes et les femmes.

Il est créé, à cet effet, une Autorité pour la parité et la lutte contre toutes formes de discrimination.

#### **Article 27**

Les citoyennes et les citoyens ont le droit d'accéder à l'information détenue par l'administration publique, les institutions élues et les organismes investis d'une mission de service public. Le droit à l'information ne peut être limité que par la loi, dans le but d'assurer la protection de tout ce qui concerne la défense nationale, la sûreté intérieure et extérieure de l'Etat, ainsi que la vie privée des personnes, de prévenir l'atteinte aux droits et libertés énoncés dans la présente Constitution et de protéger des sources et des domaines expressément déterminés par la loi.

#### **Article 70**

Le Parlement vote les lois, contrôle l'action du gouvernement et évalue les politiques publiques

#### **Article 101**

Une séance annuelle est réservée par le Parlement à la discussion et à l'évaluation des politiques publiques.

#### **Article 33**

Il incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures appropriées en vue de :

- Étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays

#### **Article 34.**

Les pouvoirs publics élaborent et mettent en oeuvre des politiques destinées aux personnes et aux catégories à besoins spécifiques. A cet effet, ils veillent notamment à :

- traiter et prévenir la vulnérabilité de certaines catégories de femmes et de mères, des enfants et des personnes âgées ;

- réhabiliter et intégrer dans la vie sociale et civile les handicapés physiques sensorimoteurs et mentaux et faciliter leur jouissance des droits et libertés reconnus à tous.

#### **Article 136**

L'organisation territoriale du Royaume repose sur les principes de libre administration, de coopération et de solidarité. Elle assure la participation des populations concernées à la gestion de leurs affaires et favorise leur contribution au développement humain intégré et durable.

#### **Article 139**

Des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils des régions et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des

citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement.

Les citoyennes et les citoyens et les associations peuvent exercer le droit de pétition en vue de demander l'inscription à l'ordre du jour du Conseil, d'une question relevant de sa compétence.

**Article 154.**

Les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations.

Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution.

**Article 156.**

Les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances. Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation.

## Annexe 2. Extrait de la Charte de la diversité du conseil de l'Europe

### **Discrimination :**

En droit du travail, la discrimination est le traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes en raison notamment, de leur origine, de leur nom, de leur sexe, de leur apparence physique ou de leur appartenance à un mouvement philosophique, syndical ou politique. Dans le sens commun, discriminer signifie opérer un choix, une sélection.

### **Discrimination directe :**

Fait de traiter une personne moins favorablement qu'une autre, à compétences égales, sur la base de critères discriminatoires ; couleur de peau, religion, etc...

### **Discrimination indirecte :**

La discrimination indirecte se produit lorsqu'un critère, une pratique apparemment neutre est susceptible d'entraîner un désavantage particulier pour une catégorie de personnes par rapport à d'autres personnes

### **Discrimination systématique :**

Cette notion exprime le fait que la discrimination est intégrée au système que constitue la société et qu'elle se produit de manière massive. Les représentations communément répandues dans la société contribuent par exemple à exclure de manière plus ou moins forte toute personne qui ne correspond pas à certains standards (homme blanc valide, âge de 25 à 40 ans par exemple)

### **Double discrimination :**

On parle de double discrimination ou de discrimination multiple lorsque une personne est victime d'une différence de traitement fondée sur deux ou plusieurs critères différents cumulés par exemple, une personne de sexe féminin et d'origine maghrébine, une personne noire et en situation de handicap, une personne homosexuelle engagée dans une activité syndicale

### **Diversité :**

Caractère de ce qui est varié, divers. Appliquée à l'entreprise, désigne la variété de profils humains qui peuvent exister en son sein (origine de pays, de région, de quartier, patronymique, culture, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc...). La liste n'est pas exhaustive)

### **Egalité des chances :**

Actions destinées à faire en sorte que tous les individus partent du même « point de départ », au bénéfice d'individus ou de groupes potentiellement défavorisés. Cette démarche suppose par exemple d'accepter qu'un candidat handicapé bénéficie de conditions particulières pour passer les tests de recrutement et ainsi disposer des mêmes chances qu'un candidat non handicapé de prétendre au poste à pourvoir

### **Egalité de traitement :**

Démarche assurant un traitement totalement égal entre les personnes, sans prises en compte de leurs différences

### **Egalité entre les sexes :**

« On entend par égalité entre les femmes et les hommes une visibilité, une autonomie, une responsabilité et une participation égales des femmes et des hommes dans toutes les sphères de la vie publique et privée » (Conseil de l'Europe 2000)

### Annexe 3. Extraits du Document conjoint UE-Maroc sur le renforcement des relations bilatérales/ Statut Avancé

#### A Dialogue politique et stratégique

- **Sommet Maroc-UE** : accord de principe sur la possibilité d'organiser un Sommet sur une base ad-hoc pour conforter la spécificité du partenariat entre les deux parties et traduire l'importance politique qu'attachent les deux parties à leurs relations.
- **Réunion à New York entre le Ministre des Affaires Etrangères du Maroc et le Haut Représentant de l'UE** : accord de principe sur une base ad-hoc. Ces réunions auraient pour objectif d'assurer une meilleure coordination des positions des deux partenaires.
- **Réunions informelles**, sur une base ad-hoc, entre le **Ministre des Affaires Etrangères du Maroc et ses homologues européens**.
- **Assurer une cadence régulière des réunions du Dialogue Politique Renforcé** et programmer des réunions thématiques entre le Maroc et l'UE (Secrétariat Général du Conseil/Commission).
- **Participation sur une base ad hoc des ministres des départements sectoriels du Royaume du Maroc avec leurs homologues européens** : accord de principe pour des rencontres sur une base ad-hoc et en marge des réunions régulières du Conseil des ministres de l'UE.
- **Concertation dans les enceintes multilatérales**: accord de principe suivant des modalités à déterminer au cas par cas. Des initiatives conjointes pourraient être menées par les deux parties dans le cadre du système des Nations Unies et d'autres organisations internationales. Ces initiatives ainsi que leurs modalités devraient être arrêtées d'un commun accord.
- **Réunion, sur une base ad hoc, entre un haut fonctionnaire du Maroc et le Comité Politique et de Sécurité de l'UE**.
- **Participation de l'Ambassadeur et/ou haut(s) fonctionnaire(s) du Royaume du Maroc sur une base ad hoc, aux réunions des comités et groupes du Conseil de l'Union européenne**: accord de principe pour une invitation en marge de ces réunions, sur une base ad-hoc.
- **Renforcement de la coopération du dialogue Maroc-UE dans le cadre de la PESD**, accord sur le principe d'un accord-cadre pour la participation du Maroc aux opérations de gestion des crises (civiles et militaires) avec l'UE et d'un accord-cadre sur la sécurité des informations.
- **Soutien du Maroc aux déclarations PESC selon les modalités établies par l'UE au cas par cas**.
- **Développement du partenariat pour la paix et la sécurité en Afrique** : notamment à travers une contribution du Maroc à la Facilité de la Paix pour l'Afrique, en tenant compte des intérêts bien
- Poursuite de la **coopération au sein du programme de coopération régional Euromed** sur la prévention, la préparation et la réponse aux désastres naturels et causés par l'homme.
- Signature d'un **arrangement administratif** entre le Maroc et la Commission européenne concernant la **coopération au Centre d'information et de suivi** du mécanisme communautaire de protection civile.

#### C. Coopération parlementaire

Le groupe de travail soutient les propositions reprises ci-dessous. Il recommande au Conseil d'association d'informer le Parlement européen, la Chambre des Représentants du Maroc et l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe afin que ces derniers puissent prendre position sur ces questions.

- **Création d'une commission parlementaire mixte Parlement marocain –Parlement européen** : accord du groupe de travail, mais l'accord du Parlement européen et de la Chambre des Représentants du Maroc doit être recherché. Ces institutions n'ont pas encore été formellement saisies.
- **Renforcement des échanges entre les partis et les groupes politiques** : accord du groupe de travail,

sous réserve des dispositions du Règlement européen qui encadre la coopération des partis politiques avec les pays tiers.

- Obtention pour le Parlement marocain du statut *d'observateur à l'Assemblée parlementaire du Conseil de l'Europe* : accord du groupe de travail sous réserve de l'accord de l'Assemblée Parlementaire du Conseil de l'Europe.

#### **E. Renforcement du dialogue et de la coopération sur les questions relatives aux Droits de l'Homme, aux Droits fondamentaux, à la lutte contre le racisme et à d'autres sujets d'intérêt commun.**

- *Adhésion graduelle du Maroc aux conventions du Conseil de l'Europe* en matière de protection des droits fondamentaux ouvertes à la participation des pays non membres du Conseil de l'Europe.

- *Renforcement du dialogue et de la coopération en matière de lutte contre le racisme et la xénophobie.*

- Coopération en vue de poursuivre les réformes politiques, législatives et administratives nécessaires pour mettre en oeuvre toutes les recommandations de l'Instance Equité et Réconciliation ;

- Poursuite de la coopération en vue de finaliser l'élaboration et mettre en oeuvre la *stratégie nationale en matière de droits de l'homme* ;

- Coopération dans la mise en oeuvre de la *Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité* entre les sexes et assurer les ressources suffisantes pour l'application du nouveau code de la famille ;

- Soutien de l'UE à la réforme législative en matière de protection des femmes contre la violence ;

- Coopération dans l'adaptation de la législation en application de la Convention des Nations Unies sur les droits des personnes handicapées ;

- Coopération en vue de consolider les *droits de l'enfant* en application de la Convention relative aux droits de l'enfant, en particulier renforcement de la législation en matière de protection contre le travail des enfants.

## Annexe 4. Quelques éléments sur les institutions et programmes marocains

Quelques éléments sur les institutions et programmes marocains utiles à un travail de dialogue et de médiation dans la gestion des politiques publiques.

### **Le Programme e-gouvernement du Maroc**

Ce programme a pour vocation une meilleure participation du public au processus de décision publique via les NTIC. Le site internet donne accès notamment au site Fikra, lancé le 25 Février 2011, qui propose des espaces de discussions et d'échanges pour l'amélioration de l'Administration.  
<http://www.egov.ma/fr/eparticipation>

### **Le Secrétariat Général du Gouvernement (SGG)**

Ce site permet de consulter les avant-projets des textes de lois et décrets  
<http://www.sgg.gov.ma/Projetsdetexteslegislatifsetreglementaires.aspx>  
Pour certains d'entre eux, il permet d'accéder à la fonction commentaires et préconisation de recommandations et de consulter le statut (retenue/ non retenue) des suggestions déposées :  
<http://www.sgg.gov.ma/L%C3%A9gislation/ListeAvantprojets.aspx>

### **Le budget citoyen**

Réalisé et publié par le Ministère de l'Économie et des Finances, il est considéré comme un document simplifié de la Loi de Finances. Il résume les principaux chiffres figurant dans cette Loi, à travers lesquels le citoyen peut déterminer la façon dont les dépenses sont réparties pour financer les services publics, ainsi que les recettes provenant de diverses sources  
<http://www.finances.gov.ma/fr/Pages/Budget-citoyen.aspx?m=Loi%20de%20finances%20et%20Budget>

### **Le Portail national des collectivités territoriales**

Dépendant du Ministère de l'intérieur, ce portail donne, entre autre, des informations sur le processus de régionalisation, son agenda et ses actualités.  
<http://www.pncl.gov.ma/fr/Pages/default.aspx>

### **Le Parlement Marocain**

La nouvelle configuration du site du parlement donne accès à l'état des discussions et du vote des différentes propositions et projets de loi. Il donne accès également aux rapports des commissions.  
<http://www.chambrederespectants.ma/fr>

### **La Cour des comptes**

La Cour des comptes a une mission d'assistance au Gouvernement et au Parlement (précisions, contrôle de gestion, évaluation de projets publics d'organisme soumis à son contrôle).  
<http://www.courdescomptes.ma/fr/Page-48/assistance-au-parlement-et-au-gouvernement>

### **Le Conseil National des Droits de l'Homme (CNDH)**

Instance nationale de promotion des Droits de l'Homme (catégorie A critère de Paris), le site du CNDH permet l'accès à des recommandations et des avis formulés par cette instance constitutionnelle.  
<http://www.cndh.org.ma/fr/>  
Il a par exemple récemment publié une étude sur le mouvement des droits humains des femmes au Maroc : <http://www.cndh.org.ma/fr/etudes/le-mouvement-des-droits-humains-des-femmes-au-maroc>

### **Le Conseil Économique et Social (CES)**

Instance constitutionnelle ayant des prérogatives consultatives auprès du Gouvernement, de la Chambre des représentants et de la Chambre des Conseillers. <http://www.egov.ma/fr/eparticipation>

### **Le Médiateur**

L'Institution du Médiateur peut, spontanément, engager la procédure d'examen des agissements de l'Administration contraires à la loi et incompatibles avec la Justice et l'Équité.

<http://www.mediateur.ma/index.php/fr/auto-saisine-du-mediateur>

**L'Instance Centrale de Prévention de la Corruption (ICPC)** L'Instance Centrale de Prévention de la Corruption a pour mission de coordonner, de superviser et d'assurer le suivi de la mise en oeuvre des politiques de prévention de la corruption, de recueillir et de diffuser les informations dans ce domaine.

<HTTP://WWW.ICPC.MA/WPS/PORTAL>



Annexe 5. Article « Dispositif de démocratie participative »

## Dispositif de démocratie participative

### Dispositif de démocratie participative

**Dispositif de démocratie participative** institué par la loi et mis en œuvre par la Commission nationale du débat public (CNDP) sur les grands projets ou politiques dont elle est saisie en raison de leurs forts impacts sur l'environnement et l'aménagement du territoire. La Commission particulière du débat public (CPDP) qui a organisé le débat public pendant 4 à 6 mois établit le compte rendu de l'ensemble des échanges qui ont eu lieu, et la Commission nationale en tire un bilan. Les commissions sont neutres et ne donnent pas d'avis sur le projet soumis à examen public, mais publient, à l'issue du débat, leur compte rendu et bilan qui synthétisent les avis du public et des parties prenantes. Trois mois plus tard, le décideur doit rendre sa décision en explicitant ce qu'il prend ou non en compte du débat public.

#### Pour citer cet article

Jean-Michel FOURNIAU, « Débat public », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/debat-public>.

#### Le débat public : critique civile et tour des arguments

En France, l'institutionnalisation d'un débat public ouvert, en amont des décisions d'aménagement, a été initiée il y a vingt-deux ans par une circulaire du ministre des Transports. Trois lois l'ont progressivement approfondie. La loi Barnier du 2 février 1995 crée la Commission nationale du débat public (CNDP) (Ollivier-Trigalo et Piechaczyk, 2001). La loi de démocratie de proximité du 27 février 2002 en fait une autorité administrative indépendante, obligatoirement saisie par les maîtres d'ouvrage des grands projets ou, de manière facultative, par le Gouvernement sur des politiques d'aménagement ou d'environnement, pour mettre en débat leur opportunité. La loi Grenelle 2 du 10 juillet 2010 élargit ses prérogatives aux plans et programmes. La CNDP a progressivement explicité la nature du débat public et à quoi il sert, en le différenciant des débats publics confiés à d'autres institutions. **La pratique et la loi ont confirmé que la CNDP a en charge tout le processus de participation sur les projets dont elle est saisie** (les textes sont moins nets pour les options générales sur lesquelles le Gouvernement peut la saisir), **pendant lequel plusieurs phases se succèdent : la préparation, environ six mois sous l'égide d'une Commission particulière du débat public (CPDP) à qui la CNDP délègue l'organisation du débat sur le terrain ; le débat public lui-même, de quatre à six mois ; plusieurs phases de concertation après le débat public, sous l'égide du maître d'ouvrage qui, depuis la loi Grenelle 2, peut demander à la CNDP de nommer un garant pour les accompagner.**

#### L'invention du débat public dans les conflits d'aménagement

Le droit au débat public auquel la création de la CNDP a donné forme a été revendiqué et sa pratique inventée dans les conflits que suscitent les grands projets d'infrastructures. **Contrairement au champ de la démocratie de proximité, dont toutes les analyses attribuent l'initiative du développement aux élus locaux, dans le champ de l'aménagement le processus a été déclenché par la**

**recrudescence des conflits d'usage du territoire au tournant des années 1980-1990**, le conflit du TGV Méditerranée, tout particulièrement, constituant un tournant initiateur. **Dans ce conflit, les associations qui contestaient le projet de la SNCF ont inventé le débat public pour équilibrer une situation vécue comme une « lutte du pot de terre contre le pot de fer »** : elles ont choisi de faire valoir leur capacité à représenter des problèmes qui n'étaient pas pris en compte par le maître d'ouvrage (l'articulation des dessertes régionales et du TGV, l'inscription du tracé dans le paysage, la protection des riverains, etc.) en organisant des forums où elles invitaient les différents protagonistes à discuter à égalité leurs propositions et le projet du maître d'ouvrage. Elles ont exigé la transparence de la décision, en ont imposé l'exercice pratique durant le conflit, quelque deux mille réunions publiques ayant été tenues avec la SNCF en six ans, et ont obtenu du ministre Jean-Louis Bianco la création d'un collège d'experts indépendants – c'était une première – pour évaluer le dossier de la SNCF avant l'ouverture de l'enquête d'utilité publique. En rendant possible un débat public en amont des décisions, la circulaire rédigée fin 1992 par le ministre tirait les premières leçons de la perte de légitimité des pratiques de conduite de projet opposant terme à terme un intérêt général abstrait, défini avant tout débat par l'État, et tout autre intérêt, *a priori* suspecté de n'être qu'un intérêt particulier (Vallemont, 2001).

Les conflits d'aménagement ont ainsi fixé les **trois grands enjeux que les textes instituant le débat public ont eu à traiter : ouvrir l'élaboration des projets suffisamment en amont pour que le public puisse avoir une influence sur la décision, créer un tiers organisateur du débat pour garantir la possibilité d'un dialogue dans une situation d'asymétrie des expertises et des pouvoirs, équilibrer le dialogue en desserrant le monopole d'expertise des maîtres d'ouvrage**. En créant la CNDP, en 1995, la loi Barnier a donné une forme stable au traitement de ces enjeux. Les principes fondateurs n'ont guère bougé depuis – la convention d'Aarhus les a confortés depuis –, pas plus qu'un type de composition rattachant la CNDP à une tradition d'administration consultative, et une définition essentiellement négative de ses attributions : la loi dit ce qu'elle n'est pas. En particulier, la CNDP n'a pas vocation à formuler un avis et encore moins à juger le projet pour lequel elle a été saisie, mais simplement à garantir le bon déroulement du débat. L'expérience de la CNDP lui a permis de préciser peu à peu son rôle de garant et en quoi consistait un bon déroulement du débat.

### **Les dimensions de l'expérimentation collective**

Les premiers débats organisés par la CNDP ont fixé les grands principes de la conduite du débat public (Revel, Blatrix, *et al.*, 2007). La place donnée à une solution alternative portée par une association contestant le projet Port 2000, équivalente à celle du projet du Port autonome du Havre, a attaché la crédibilité du débat public, dès sa première édition (1997), à sa capacité à accueillir les projets alternatifs pour créer un dialogue équilibré entre les acteurs. La mise à l'épreuve des principes du débat dans le dossier suivant (1998), le projet très conflictuel de ligne électrique à très haute tension traversant le Verdon, a permis leur formulation plus systématique, adoptée depuis par la CNDP : la transparence de l'information, l'équivalence des participants et l'argumentation des échanges. Le troisième débat, sur la branche sud du TGV Rhin-Rhône (1999), a créé les cahiers d'acteurs qui matérialisent les nouvelles possibilités d'expression ouvertes par le débat public et l'égalité de traitement des différents participants.

**Mais, c'est moins l'énoncé de principes qui structure le déroulement d'un débat que les épreuves auxquelles les participants les soumettent dans un débat sur le débat toujours intense (Fourniau, 1998)**. Ces principes font donc l'objet d'une construction locale, tant dans la préparation du débat qu'au cours de son déroulement. La « théorie des trois acteurs du débat », énoncée lors du débat sur la branche sud du TGV Rhin-Rhône (1999), organise le débat en partageant préalablement les rôles : le public est là pour poser des questions au maître d'ouvrage, la Commission garantissant l'obtention de réponses. Cette logique consultative fait du débat un instrument d'information du maître



d'ouvrage et du décideur final et son rôle est de faciliter l'expression des différentes positions existant dans l'opinion. La logique dialogique mise en pratique dès les deux précédents débats installe un autre rôle : instaurer un régime de parole permettant la confrontation des points de vue en concurrence et leur évolution par la discussion. L'exercice du débat public varie alors notablement entre ces deux logiques opposées. La diversité des pratiques des commissions organisatrices ne converge pas vers un modèle unique du « bon » débat, qu'il conviendrait d'ériger en norme, mais définit seulement l'espace de variation des choix d'organisation du débat public, c'est-à-dire un espace d'expérimentation collective de ce qu'est un « bon » débat.

### **Qu'est-ce que le débat public : l'exercice par un public concerné de la « critique civile »**

L'invention du débat public dans les conflits d'aménagement au tournant des années 1980-1990 a eu comme conséquence essentielle l'institutionnalisation d'un débat ouvert, alors qu'au même moment, et durant toute la décennie 1990, le mouvement de modernisation de l'État dans le domaine de l'environnement se traduisait par la multiplication de comités de concertation fermés. Le débat public inaugurerait une autre démarche : d'emblée le débat a été ouvert à tous, sans qualification préalable des publics. Quelles en sont les conséquences ? Puisque ce n'est plus le décideur qui désigne et qualifie les publics avec lesquels il se consulte, l'objectif de composer une assistance représentative de l'ensemble de la société a vite dû être abandonné, sauf à être dénoncé comme manipulation. La CNDP a ainsi rapidement constaté que le public rassemblé dans chaque débat, malgré un effort d'information très large sur le territoire, est essentiellement composé d'opposants : les personnes répondant volontairement à l'annonce des réunions, plus encore celles qui s'expriment, le font très majoritairement pour formuler des objections aussi bien sur l'opportunité que sur les caractéristiques du projet. Le débat public ne donne donc pas une photographie qui comptabiliserait les opinions pour et contre comme le fait un sondage ou un référendum : il enregistre les arguments qu'expriment un public concerné, qui a souvent une réflexion antérieure sur le projet, et qui s'engage à partir de ses attachements à son environnement pour construire dans le débat une critique sociale du projet. En effet, dans la dynamique des réunions publiques, d'abord – par le jeu des échanges, des questions et des réponses, par les témoignages d'experts –, comme par l'équilibre que dégage la confrontation des arguments tout au long du débat, une construction s'opère qui va bien au-delà de la seule juxtaposition des objections. « Le modèle d'élaboration de la critique, dans le débat [...] ressemble à "un travail de groupe", auquel on assigne une tâche, et dont on observe les comportements que déploient les membres pour atteindre leur objectif. Dans le débat public, la tâche, c'est justement la critique du projet soumis à examen, en confrontation avec ceux qui défendent ce projet » (Mercadal, 2012, p. 69). Cette critique se déploie d'une manière assez semblable dans tous les débats, à travers :

- la formulation d'une défiance généralisée vis-à-vis des institutions, qui peut être construite comme la dénonciation d'un tort fait à la démocratie, porteuse d'une dynamique contre-démocratique, ou au contraire n'être qu'une forme de politisation négative, sans formulation de projets alternatifs (Rosanvallon, 2006) ;
- un débat sur le débat pour énoncer des revendications démocratiques et vérifier leur prise en compte (Fourniau, 2007) ;
- l'expression de sentiments collectifs, d'émotions, en particulier sur ce qui touche à la santé, qui peuvent bien sûr être manipulés, mais qui questionnent l'expertise publique sur les risques ;
- l'affirmation des attachements, notamment territoriaux, qui en résument bien d'autres, affirmation souvent très ambivalente, entre conservatisme et promotion du développement durable, mais qui souligne que tout n'est pas réductible à des intérêts ;



- la discussion des représentations du projet et de ses alternatives, avec la question de la confiance vis-à-vis de la mesure des phénomènes et des modélisations associées, qui font que certains types de projet sont plus contestés que d'autres.

Georges Mercadal place les attachements, notion qu'il convient de distinguer des intérêts, au cœur de ce qui est le propre des débats publics : la critique civile. « Les attachements constituent au contraire une catégorie que le public refuse de traiter comme des intérêts. Les attachements, et plus généralement les sentiments collectifs, par exemple l'attachement à son identité territoriale, sont incommensurables à des intérêts, quels qu'ils soient, qu'il s'agisse de diminution de temps de parcours, d'énergie meilleur marché, de capacité de production de maïs permise par un barrage, et même d'évitement de tonnes de CO<sub>2</sub> grâce à des éoliennes » (Mercadal, 2012, p. 99-100). La reconnaissance des attachements, des sentiments collectifs, des émotions, est centrale dans la dynamique du débat public, pour y permettre des échanges apaisés sur les dimensions rationnelles du projet.

### À quoi sert le débat public : faire le tour des arguments

L'innovation majeure dans la création du débat public, à l'encontre de la tradition consultative préexistante, a été d'ouvrir le débat non seulement en amont des décisions (ce qu'énonçait la circulaire Bianco dès 1992), mais également sur leur opportunité, ce qui n'a été effectivement inscrit dans la loi qu'en 2002, après avoir été repoussé lors des débats parlementaires sur la loi Barnier de 1995. Placé en amont, le débat sur l'opportunité du projet installe les participants dans une position d'égalité avec les autorités pour élaborer la décision à prendre. Dans la pratique des débats publics, la critique de l'opportunité du projet ouvre une dynamique d'élargissement du périmètre de la discussion, bien au-delà de ce que contient le dossier du maître d'ouvrage, déployant les différentes dimensions du développement durable. Le débat public conduit ainsi à reformuler la question de l'opportunité : non plus faire/ne pas faire mais définir les problèmes à prendre en compte et envisager l'ensemble des possibles dans l'optique du développement durable.

Cette dynamique rend audibles les attachements, et permet de construire finalement une vision globale et profane de la problématique du projet. La capacité du débat public à « faire le tour des arguments » tient essentiellement, si l'on suit l'analyse de Georges Mercadal (2012), au « travail de groupe » que le débat public permet de faire sur les sentiments collectifs qu'exprime une foule. Ainsi, la critique civile du projet complète les méthodes de choix rationnels, en désignant les domaines d'intérêts que le public juge commensurables et quels échanges (quelles compensations) il est prêt à consentir et sur quels critères, mais elle désigne également en quoi des attachements sont incommensurables aux intérêts que calculent les méthodes de choix rationnels.

### La modalité propre du débat CNDP : la réunion publique

Toute la pratique de la CNDP le montre, la confrontation directe avec le maître d'ouvrage et les autorités, face à face, est la modalité propre du débat sans laquelle les participants ne peuvent vérifier la reconnaissance des attachements, des sentiments collectifs, des émotions qu'ils expriment ni entreprendre de se constituer comme public. C'est pourquoi les réunions publiques sont centrales dans la dynamique du débat public, même si elles n'en sont pas la seule modalité. « La réunion publique est le lieu de débat incontournable. On pourrait résumer l'exercice par cette formule : "**le débat public, c'est avec le public, et en public**". Les réunions restent, par-delà toutes les formules possibles et imaginées, le véritable pivot du débat public, son ossature la plus consistante » (CNDP, 2013a).



La confrontation directe est indispensable pour que la critique n'en reste pas à une politisation négative, mais construite, à partir des sentiments collectifs exprimés, des alternatives attentives au développement durable. C'est d'ailleurs la force potentielle de cette dynamique que soulignent, *a contrario*, les formes les plus radicales de critique – celles qui posent leurs raisons comme incommensurables à toutes autres – quand elles visent à empêcher la tenue des réunions publiques au motif que « participer, c'est accepter » (*Pièces et main d'œuvre*, 2009)

Dans un débat public, où viennent essentiellement des personnes ayant des attachements enracinés (les opposants dit-on souvent en simplifiant), la qualité de l'information circulant dans le débat dépend avant tout des participants eux-mêmes (et du travail propre de la CPDP pour assurer l'équilibre du débat). Dès le 2<sup>e</sup> débat organisé par la CNDP en 1998, sur la ligne électrique à très haute tension entre Boutre et Carros, traversant le Verdon, le président de la CPDP l'avait bien perçu quand il écrivait dans une *Lettre du débat* à l'adresse de ceux – diverses associations locales – qui menaçaient de ne pas y participer : « À tous ceux qui se sentent concernés par le projet, la Commission se borne à adresser une requête : participez au débat ! Car c'est votre participation qui vous donnera le droit, en fin de compte, d'apprécier sa qualité et son utilité » (Porcell, 1998).

### **Forces et faiblesses de l'institutionnalisation**

L'invention du débat public dans les conflits signalait l'émergence de nouveaux sujets politiques dont la pratique bouleversait la séparation classique entre le citoyen discutant abstraitement de l'intérêt général du projet en amont de la décision et le riverain consulté en aval sur les impacts de sa réalisation (Fourniau, 2007). L'institutionnalisation du débat public a effectivement ouvert la participation à la décision à de nouveaux acteurs sociaux mais en resserrant les usages du débat public autour de la question de l'acceptabilité d'enjeux dont la définition est restée le monopole des maîtres d'ouvrage. L'expérience acquise par la CNDP lui a néanmoins permis de préciser peu à peu sa conception du débat public, non seulement sur le plan procédural en « diversifiant les modes d'expression du public » – c'est particulièrement le rôle des *Cahiers méthodologiques*, renouvelés trois fois en 10 ans (CNDP, 2004, 2007, 2013a) – mais également de manière plus substantielle, pour comprendre comment « renforcer la culture du débat public au service du développement durable » (CNDP, 2013b). C'est pourquoi le Conseil d'État (2011) s'y réfère aujourd'hui pour en faire un point d'appui majeur de ses réflexions sur la portée et l'efficacité du principe de participation, la participation du public à l'élaboration de la décision, et de ses préconisations pour passer d'une administration consultative à une administration délibérative

**Pour autant, l'intérêt et les limites de cette institution n'ont cessé d'être discutés, notamment à l'aune de la capacité de la participation du public à transformer les processus décisionnels.** Des interrogations et des mises en cause allant jusqu'à une proposition parlementaire de suppression de la CNDP se sont régulièrement fait jour, laissant apparaître les risques que comporte vis-à-vis de la vitalité initiale de l'expérimentation démocratique l'inscription d'un dispositif participatif dans un système décisionnel complexe. Aujourd'hui, le potentiel d'innovation de la CNDP risque de se restreindre, coincé entre la routinisation des pratiques de concertation dans les procédures d'instruction des projets, la radicalisation de la critique quand les enjeux globaux (changement climatique, exploitation du vivant, nanotechnologies) exposent l'humanité et bouleversent les agencements sociotechniques sur lesquels s'appuie notre appréhension du monde commun, l'institution d'une nouvelle forme de conduite démocratique des politiques publiques avec la « gouvernance à cinq », et la reprise par les élus de l'initiative en matière de démocratie participative. La réouverture d'un espace de pertinence politique dépend, à notre sens, de la capacité que se donnera la CNDP de contribuer à maintenir « le caractère toujours ouvert et "sous tension" de l'expérience démocratique » (Rosanvallon, 2003).



La CNDP ne peut alors se donner d'autre rôle que de favoriser la multiplicité des usages du débat public et d'animer l'expérimentation collective de la démocratie participative en renouvelant ses propres pratiques et en capitalisant les pratiques qui se diffusent aujourd'hui hors de son initiative. Pour renouveler son ancrage initial dans la critique sociale, la CNDP doit sans cesse maintenir ouvertes les épreuves de la représentativité des participants, les possibilités d'une formation délibérative de la volonté collective, la circulation de la parole, l'organisation de la maîtrise collective des problèmes mis en discussion, la capacité d'initiative autonome des acteurs. Au risque de perdre toute utilité sociale, l'institutionnalisation du débat public ne doit pas éloigner la CNDP d'une volonté déterminée d'expérimenter les voies multiples de la démocratie participative.



**Annexe 6. Illustration des trois approches de la médiation à partir des sciences de l'information et de communication (SIC)**

## Illustration des trois approches de la médiation à partir des sciences de l'information et de communication (SIC)

### La médiation politique comme cadre d'analyse de l'évolution des pratiques de communication au sein de l'espace public local

**Simon Gadras est Docteur en Sciences de l'information et de la communication** et ATER à l'UFR des Sciences de la communication de l'Université Stendhal-Grenoble 3.

En introduction d'un article sur la place de la notion de médiation dans la recherche en communication, Jean Davallon (2003) rappelle l'utilisation abondante de ce terme dans de nombreux domaines, académiques ou autres. Le propos de ce texte s'efforce de questionner cette notion pour en déterminer la richesse concernant un objet spécifique : **les processus de communication au sein de l'espace public**. Le développement quantitatif de l'usage des Tic dans différentes pratiques liées à la vie publique locale (démocratie participative, communication politique, e-administration, politiques publiques) invite à renouveler l'analyse de la dimension locale de l'espace public. **La question que nous posons ici est celle de l'évolution des pratiques de communication dans le cadre de la médiation politique locale**. En tant que dimension de la construction des formes de sociabilités et de la définition des cadres de la vie publique dans les territoires, la médiation politique locale offre un regard renouvelé sur les processus de communication. Nous émettons deux hypothèses. Premièrement, la participation, historique ou plus récente, d'acteurs sociaux à la médiation politique appuie leur recherche de légitimité en tant que médiateurs. Deuxièmement, cette participation est cadrée par des stratégies de publicisation des pratiques de médiation. Les supports relativement nouveaux que sont les blogs constituent un exemple parlant de ces phénomènes. Ils ne peuvent cependant être séparés de l'ensemble des supports et des pratiques de communication des acteurs de la vie publique locale. Pour observer, tout en les liants, pratiques et discours des acteurs, ce travail se fonde sur un corpus de six entretiens semi-directifs avec les principaux acteurs de la médiation politique sur un territoire donné : l'agglomération grenobloise. Les acteurs interrogés sont des responsables politiques auteurs de blogs, des journalistes et des auteurs de blogs "citoyens". Ces entretiens, d'une durée moyenne de 75 minutes, ont été réalisés entre janvier et mars 2009 auprès de ces trois catégories d'acteurs. Après avoir présenté les principales conceptions de la médiation, et leur application à la politique locale, ce texte montre comment une approche par la médiation permet de dépasser la question de la médiatisation de la communication politique. Dès lors, les deux hypothèses pourront être confrontées à l'analyse du corpus pour examiner les pratiques de communication dans les territoires.

#### Trois approches de la médiation

**La médiation est un lien entre l'individu et le collectif, une "relation du sujet à autrui" (Caune, 1999a, p. 1)**. Mais la réduction de la médiation à une notion générique - un lien - en occulte la triple dimension : elle regroupe à la fois des pratiques sociales, une conceptualisation théorique et un concept opératoire. Dans sa première acception, la médiation est donc un ensemble de pratiques, qui se développent dans des domaines institutionnels différents. Elle laisse une place prépondérante aux médiateurs, présents au sein de nombreuses organisations. De nombreux travaux en Sic se sont intéressés à différentes catégories de ces médiateurs (par exemple Dufrene et Gellereau, 2003 ou Bernier et Romeyer, 2006). On trouve aussi des travaux qui évoquent le rôle des médiateurs au sein des territoires (Lefebvre et Nonjon, 2003 ou Wojcik, 2005 et 2008). Le constat de la "multiplication des médiateurs" (Beaud, 1985, p. 74), plus de vingt ans après, "se vérifie donc, mais sous des formes qui n'étaient guère prévisibles" (Miège, 2008, p. 129-130).

**Le second type d'approche de la médiation consiste en une posture théorique relativement propre aux Sic** (Davallon, 2003, p. 44). Pour Jean Caune, ce positionnement transforme "cette notion de sens commun en un instrument de pensée, c'est-à-dire un concept" (1999a, p. 2). La médiation comme concept prend la forme d'un triptyque qui insiste sur la relation entre ses éléments : un sujet et son "intentionnalité" de la relation ; un support symbolique ; un cadre "physique et social" de l'interprétation (Caune, 1999b, p. 210). Au sein de ces trois composantes, le processus de médiation s'établit dans la relation entre le sujet et le cadre d'énonciation, mais "cet univers ne peut se comprendre qu'avec l'apport des deux [autres] relations" (Thonon, 2003, p. 13). Bernard Lamizet propose un autre concept de médiation, qui complète le précédent : "on peut le définir comme une dialectique entre les deux dimensions de notre expérience : la dimension singulière de notre expérience propre, et la dimension collective de l'existence" (**Lamizet, 1998, p. 113**). **Cet auteur lie très fortement la médiation politique à la construction commune de sens et de représentations du réel : le politique "est la médiation par laquelle les hommes s'approprient le réel pour en faire un élément de sens et de représentation"** *Ibid.*, p. 45). Il complète sa définition en y incluant les stratégies des acteurs : "l'existence des stratégies de représentations mises en oeuvre par les acteurs de la sociabilité est aussi ancienne que les espaces publics dans lesquels ces stratégies s'inscrivent : en fait, c'est même sur ces stratégies que repose la consistance de l'espace public, dans sa dimension à la fois politique, symbolique et institutionnelle" *Ibid.*, p. 263). En effet, la médiation politique ne peut être considérée qu'au sein de l'espace public. Les différentes théorisations de la médiation nous engagent donc à considérer les relations entre individualités, représentations et sociabilités.

**La troisième acception de la médiation se retrouve particulièrement dans les travaux sur la médiation culturelle qui étudient les "actions d'accompagnement et la construction de dispositifs d'interprétation des oeuvres pour des publics, l'espace de production d'objets culturels et de langages qui produisent du sens et des liens"** (Gellereau, 2006, p. 28). La médiation est considérée ici comme un concept opératoire, appliqué à l'étude de plusieurs champs sociaux. Par exemple, le questionnement sur la médiation pédagogique interroge notamment la place des dispositifs techniques entre le formateur et l'apprenant, et permet d'éviter le seul prisme de la médiatisation (Peraya, 1999). D'autres recherchent analysent la place de la technique dans les usages. Elles montrent l'importance de ne pas négliger la médiation sociale (Jouët, 1993). Ces travaux proposent une problématique de la double médiation : "la médiation est à la fois technique car l'outil utilisé structure la pratique mais la médiation est aussi sociale car les mobiles, les formes d'usage et le sens accordé à la pratique se ressource dans le corps social." (Jouët, 2000, p. 497). Le point commun des recherches sur ces différents domaines réside dans le pouvoir de transformation de la médiation (Davallon, 2003).

**Ces trois approches de la médiation (la médiation comme pratique sociale, théorie fondatrice et concept opératoire) ne peuvent être considérées de façons distinctes les unes des autres.** Leur présentation successive a pour but d'en établir la complémentarité, de construire la médiation politique locale en tant qu'objet scientifique, pour cadrer l'approche de notre objet de recherche qui "se trouve ainsi à mi-chemin entre d'un côté les objets concrets qui appartiennent au champ d'observation et, de l'autre côté, les représentations explicatives du réel déjà existantes ou visées (qui relèvent, quant à elles, de l'objet scientifique)" (Davallon, 2004, p. 33). Dans la suite de cet article, nous emploierons le terme de médiation pour désigner soit l'un de ses trois aspects (des pratiques, un cadre théorique ou un concept opératoire), soit un assemblage de deux, voire des trois. Ce qui pourrait apparaître comme un amalgame dangereux permet d'éviter de distinguer, et donc d'écarter, certains aspects de ce riche paradigme. Antoine Hennion le remarque : "je préfère ce danger (celui d'une prolifération ou d'une ambiguïté trop forte) à toute tentative inverse" (Thonon, 2003, p. 31).

## **Les acteurs de la médiation politique locale**

**La médiation politique constitue une forme particulière de médiation "rendant possible une forme sociale de la spéculativité à partir de laquelle les acteurs sociaux se constitueraient comme sujet"** (Lamizet, 1998, p. 53). Cette conception fait intervenir deux dimensions principales. D'abord, elle accorde une place essentielle aux acteurs sociaux puisque la médiation participe de leur



construction identitaire. Au niveau local et dans le champ politique, ces acteurs sont pour l'essentiel les élus des différentes collectivités locales, les prétendants à l'élection et les membres des sections locales des partis politiques. Ensuite, par la place qu'elle accorde à la constitution du "sujet", la médiation politique glisse vers la question de la citoyenneté et de son appropriation par les acteurs sociaux. Ce questionnement possède, à son tour, deux dimensions. Premièrement, l'appropriation de la citoyenneté par les acteurs de l'espace politique ne peut se faire "qu'à partir du moment où elle est engagée dans (...) une logique de la communication et de la signification" *Ibid.*). Les journalistes, en ce qu'ils participent à la "construction sociale de la réalité" (Neveu, 2009, p. 84), constituent donc une autre catégorie d'acteurs sociaux de la médiation politique locale. Deuxièmement, en introduisant la notion de citoyenneté et de sujet, la médiation politique invite à élargir le champ d'analyse en ne se contentant pas des acteurs traditionnels de la vie publique, évoqués ci-dessus. Les individus, à travers leur participation à la vie publique, contribuent à cette constitution sociale du sujet politique. À l'échelon local à nouveau, on retrouve des exemples d'individus prenant part à la vie politique et publique locale. Ils utilisent des dispositifs de différentes natures et de différentes formes pour produire et exprimer des discours sur la vie publique. Les blogs en constituent un exemple intéressant, notamment car il en existe dont les auteurs revendiquent leur citoyenneté comme marqueur. Les thématiques traitées sur les blogs en général sont très variées. Le fait que certains auteurs revendiquent avant tout un statut de citoyen permet cependant de les distinguer. Bien que les contenus qu'ils produisent ne peuvent pas nécessairement être qualifiés de plus politiques que ceux d'autres blogs locaux, les pratiques de ces blogueurs les rendent "acteurs de la diffusion d'information" (Le Cam, 2003, p. 24) et de la vie publique locale. Ils participent donc à la médiation politique locale.

La confrontation d'un dispositif, le blog, et des pratiques des acteurs de la médiation politique locale permet de prendre en compte conjointement "l'irréductible matérialité des supports" de communication et la rationalité "stratégique" (Wojcik, 2008) des acteurs. Le regard sur la médiation permet ainsi d'observer l'adaptation des pratiques de ces acteurs aux évolutions conjointes de la technique et du social. Il permet aussi d'éviter le prisme de la seule analyse des médias, qui risquerait d'écarter un nombre important de procès à l'oeuvre dans l'espace public local.

### **Analyser les évolutions de la médiation politique locale à travers l'usage des blogs**

Les acteurs clefs qui interagissent autour de la médiation politique locale - personnalités politiques et journalistes - se sont saisi, chacun à leur manière, des dispositifs techniques que constituent les blogs. Parallèlement, ils ont fait face à l'apparition d'un nouveau type d'acteurs, ceux qui se qualifient de "blogueurs citoyens". Mais l'analyse de ces phénomènes sous le seul angle des pratiques de communication politique pose des limites que la médiation politique permet de dépasser.

### **Au-delà de la communication politique : les blogs au sein de la médiation politique locale**

Limiter l'analyse des évolutions des blogs à la communication politique en tant que telle pose plusieurs problèmes. Sur un plan épistémologique, Philippe Breton estime que ce type d'analyse : "s'arrête peut-être, en amont, à l'étape de la mise en forme et (...) rien ne peut s'y dire sur la production de la parole politique en tant que telle" (1995, p. 326). C'est pour cette raison qu'il prône la distinction entre médiation et médiatisation, pour éviter le risque de limiter l'analyse au filtrage du discours politique lié à la technique. Il rejoint ici Bernard Miège qui, à la suite de Paul Beaud, plaide pour une analyse conjointe des médias, des médiations et des médiateurs (Miège, 2008). Les Tic, qui participent à chacune de ces trois composantes, apparaissent dans bien des discours comme des outils permettant un renouvellement de la démocratie (Vedel, 2003, p. 82-84). Ces postulats sont remis en cause par la problématique de la "double médiation" (Jouët, 2000, p. 497), qui écarte une telle prégnance unilatérale de la technique. L'approche communicationnelle souligne de plus "l'intrication complexe entre les formes de l'échange communicationnel et les rapports de pouvoir qui se tissent entre les parties prenantes" (Monnoyer-Smith, 2007, p. 76). Ces liens forts entre les procès communicationnels et les relations de pouvoir, particulièrement en ce qui concerne la politique, doivent être analysés à la lumière des pratiques de l'ensemble des acteurs de la médiation politique locale. **"C'est au sein d'un**



**agencement spécifique de ces différents éléments qu'émergent des relations de pouvoir, du sens, et des pratiques, et tout réagencement est susceptible de produire de nouvelles relations de pouvoir, de nouvelles pratiques, et de nouvelles productions symboliques, bref : de nouvelles médiations"** (Bonaccorsi et Julliard, 2009, p. 8). Ces deux auteurs nous invitent à considérer les interactions entre les différentes composantes de la médiation politique pour en distinguer les éventuelles mutations. Ceci ne peut être fait qu'en confrontant les pratiques et les discours des acteurs traditionnels de la médiation (journalistes, mais aussi politiques), et en intégrant à cette confrontation les nouveaux supports (les blogs) et les nouveaux acteurs qui y prennent part (les autoproclamés blogueurs citoyens). La juxtaposition de ces différents types de supports pose problème et nous enjoint à redéfinir les blogs politiques.

### **Éviter le prisme de la fin des médiateurs**

Les premières observations des velléités du personnel politique et des acteurs classiques de la médiation politique locale d'utiliser les TIC peuvent aboutir à des conclusions hâtives. Bernard Miège évoque ce risque : "alors même que les développements techniques conduisent nombre d'experts et d'observateurs à constater l'émergence de pratiques d'"automédiation", et (...) à tenir ce phénomène pour une tendance d'avenir (...), force est de remarquer que le contexte de ces usages nouveaux est celui d'un renforcement tendanciel marqué du recours à des professionnels" (2008, p. 130). L'automédiation désignerait les tentatives des acteurs politiques d'éviter le filtrage des médiateurs traditionnels, les médias. Cette hypothèse pourrait conclure au déclin des médiateurs traditionnels, ce que certains appellent la "désintermédiation" (Dayan et Katz, 1996, p. 231). Or des études ont montré, à des échelles extra locales, qu'il "semble plus approprié d'évoquer l'émergence de nouveaux intermédiaires et une modification des formes de médiation" (Blanchard, 2005, p. 14), et proposent de parler de "réintermédiation". Ce dernier terme ne paraît pas plus adapté que celui qu'il remplace dans la mesure où il laisse penser qu'une nouvelle médiation viendrait en remplacer une plus ancienne. Or l'inscription de l'analyse dans une temporalité suffisamment longue, liée à une analyse des évolutions de l'espace public, incite à écarter toute idée de rupture. Bien au contraire, le regard sur la médiation permet de déceler autant les transformations et les adaptations, que les survivances de pratiques historiques - plus ou moins anciennes - des acteurs locaux. L'éventualité d'un contournement des médias centre cependant le questionnement sur la légitimité du "message transmis par une voie propre plutôt que par le canal des médias" (Breton, 1995, p. 327) et forme la première hypothèse. Cette dernière se nourrit des discours d'acteurs justifiant le recours au Tic. Dans cette hypothèse, les représentations présentes dans les discours des acteurs de la médiation politique, souvent idéologiquement chargées, fondent les stratégies de légitimation de leurs pratiques. La légitimité des pratiques de communication, en tant que justification et en tant que potentiel d'action, est recherchée dans la référence à des représentations collectives pas, ou peu, formalisées.

L'importance de ce "monde de référence" (Caune *in* Thonon, 2003, p. 12) dans le processus de médiation nous rappelle aussi la nécessité d'analyser ces pratiques et stratégies comme une entreprise de construction ou de pérennisation du rôle de la médiation politique dans l'espace local. Ce désir de maîtrise de la médiation, par les acteurs de la vie politique s'inscrit dans la croyance en ce "pouvoir, fondamental s'il en est, d'exercer un contrôle efficace sur les processus de publicisation, de mettre ensemble, de reproduire à large échelle les référents symboliques de ce qui passe pour le monde commun, de déterminer ce qui doit figurer dans l'ordre de la visibilité médiatisée et ce qui en est exclu" (Voirol, 2005, p. 100). ...

### **Politiques, journalistes et citoyens : de l'évolution de la médiation politique locale**

L'analyse des pratiques et des stratégies des acteurs de la médiation politique locale menées pour tester les deux hypothèses se fonde sur l'analyse du corpus d'entretiens. Nous avons interrogé deux responsables politiques qui possèdent un blog : une députée (E1) et un ancien élu de la majorité municipale d'une petite commune de l'agglomération (E2), candidat déclaré au poste de maire. Nous avons aussi rencontré deux auteurs de blogs indépendants (BPI1 & BPI2), qui s'intéressent chacun à



leur commune respective. Enfin, nous avons mené des entretiens avec deux journalistes locaux, l'un de la presse quotidienne régionale, le *Dauphiné Libéré* (J1), l'autre de la rédaction locale de France 3 (J2). Les extraits cités sont tirés des retranscriptions intégrales de ces entretiens et sont donc à lire comme ils ont été enregistrés.....

.....Le personnel politique, de son côté, critique la médiation journalistique qui semble remettre en cause son statut. Le candidat à la mairie explique qu'il est "impossible d'accéder au *Dauphiné Libéré* : envoyer un article de fond pour dire qu'on a des idées, cela ne passe pas" (E2). La critique est aussi présente, bien que moins acerbe, chez l'autre élue. Elle regrette le caractère "simpliste" des informations transmises par les médias et se voit contrainte d'admettre la sélection et/ou les déformations de son message. Cette critique de la mauvaise transmission de la parole politique s'appuie sur une conception normative, issue de l'idéologie de la communication, de la "nécessaire" transparence des médiateurs médiatiques. Par ailleurs, le politique se joint à la critique portée par les journalistes sur le thème de l'opacité. La même élue aborde cette question en évoquant l'importance des déplacements et des discussions sur le terrain :

"Je crois beaucoup plus à ça qu'au débat complètement codé pour le journaliste qui est là, et qui note. Tout le monde est en représentation, finalement cela n'a aucun intérêt." (E1)

La mise en scène de la médiation politique est ici désignée comme source du problème. Le politique s'adapte pourtant en fonction de ce constat :

"...je m'aperçois que j'ai quand même tous les défauts qu'on reprochait aux élus. On veut en dire trop, on est trop long, on ne résiste pas à la petite phrase." (E1)

Le fait que les pratiques de médiation du politique ne correspondent pas à la critique idéologique montre que l'objectif de la promotion de ce type de discours réside peut-être plus dans la justification de la volonté de contourner les dispositifs médiatiques. Dans cette optique, les Tic, au même titre que la présence sur le terrain, seraient un outil permettant d'expliquer le politique, et particulièrement les décisions, dans toute sa complexité. Les journalistes et les politiques portent donc une grande attention à la justification de leur participation à la médiation locale. Leur légitimité en tant que médiateur serait écornée par la médiatisation de la vie politique, qui déformerait (ou masquerait) la réalité du discours politique.

Les BPI, nouveaux arrivants dans l'espace public local, n'héritent pas de cette situation. L'idéologie de la communication est pourtant très présente dans leur regard sur le rôle qu'ils donnent à leur production : "dans le monde du web 2.0, (...) toute information déployée par un citoyen est susceptible d'atterrir dans une rédaction." (BPI1). Ce constat traduit bien l'état d'esprit de ce blogueur : ce serait la médiation technique qui fonde sa légitimité. La technique apparaît aussi dans le discours du second blogueur, dont le blog a pour "but" d'établir un "débat citoyen, démocratique, entre les habitants et la mairie". La technique serait même déterminante pour le "bon" déroulement du débat public : [21](#)

"Je ne vois pas d'autres outils, au niveau de la toile, qui puisse faire ce genre de chose. Un site internet est une vitrine, on met des infos, les gens adhèrent ou pas mais on ne le sait jamais. Un forum, ça tourne vite à la foire d'empoigne (...). Le blog est beaucoup plus adapté car il y a une modération." (BPI2)

"Je dois être un des rares habitants de Saint-Egrève à pouvoir aller dans les bureaux de la mairie, (...) sans aucun problème. Je ne passe plus par l'accueil (...). Si elle [le maire] n'avait pas compris que nous sommes un relais de la parole des habitants, on n'aurait pas toutes les facilités qu'on a (...). Ça, c'est très important, mais les habitants le savent." (BPI2)

Les relations entre ces trois catégories d'acteurs (blogueurs indépendants, personnel politique et journalistes) subissent à la fois des mouvements d'attirances et de répulsions, issus de la perception



qu'ils ont de l'opacité du discours politique, de la transparence du filtre médiatique et de leur propre rôle de médiation. Leurs pratiques sont marquées par une recherche constante de légitimité dans laquelle la communication, en tant que base idéologique des pratiques, est érigée en valeur centrale. L'espace public local n'est donc pas tant marqué par l'apparition ou la disparition d'acteurs de la médiation, que par l'évolution des stratégies de recherche de légitimité. Alors que les médiateurs ont longtemps appuyé leur légitimité sur un statut social (notable, journaliste... statuts dont il ne faut cependant pas sous-estimer l'importance, voir notamment à ce sujet Grémion, 1976 et Mabileau, 1995), ils la recherchent désormais aussi dans la mise en oeuvre de ce qui leur apparaît comme une valeur commune : la "nécessaire" maîtrise de la médiation.

### Les luttes pour la visibilité

La seconde hypothèse prolonge la précédente, puisqu'elle considère la maîtrise de la visibilité comme un élément central des stratégies des acteurs de la médiation locale. **La notion de visibilité se définit comme "une relation entre une portion du monde perçue par un médiateur, objectivée dans des supports (textes, sons, images fixes ou mouvantes), et expérimentée par un sujet à partir de son regard propre, inscrit dans son univers moral-pratique" (Voirol, 2005, p. 98).** Cette définition rappelle le schéma ternaire de la médiation que propose Antoine Hennion (1993, p. 260) à travers sa lecture du concept de *totémisation* d'Emile Durkheim (2003). La visibilité, telle un *totem*, est à l'origine de "luttes pour la visibilité". Il s'agit de "cette dimension spécifique de l'agir qui, partant d'un vécu de l'invisibilité ou de la dépréciation symbolique, déploie des procédés pratiques, techniques et communicationnels pour se manifester sur une scène publique et faire reconnaître des pratiques ou des orientations politiques" (Voirol, 2005, p. 108). Ces stratégies d'acteurs sociaux individuels ou collectifs, se constatent aussi dans le cadre de la médiation politique locale. Le blog est un outil qui s'inscrit pour le personnel politique dans une volonté de construire cette mise en visibilité. Cela se ressent très fortement chez ceux qui vivent, ou ont vécu, cette invisibilité à laquelle fait référence Olivier Voirol. C'est le cas de ce candidat à l'élection qui évoque les possibilités offertes par les Tic :

*"Ces nouveaux outils donnent des moyens supplémentaires, par rapport au maire en place qui ne croit pas à ce système là (...). Alors ce n'est pas pour autant que cela fait gagner les élections. Mais aujourd'hui sans ça, je n'existerais pas. On me verrait dans deux ou trois manifs de temps en temps..." (E2)*

*Sous une autre forme, la députée que nous avons interrogée voit dans la technique, comme dans l'ensemble de ses pratiques de communication, un moyen - qui est pour elle un impératif- d'expliquer son rôle :*

*"...j'essaye d'expliquer. Moi j'ai été prof, on ne se refait pas(...). Je crois qu'il faut faire beaucoup de pédagogie" (E1)*

L'auteur de ce blog regrette le manque de connaissance de la fonction de député. Elle témoigne à plusieurs reprises d'une volonté d'afficher sa pratique politique sur la scène publique. C'est pour elle une des conditions de la capacité du politique à jouer son rôle de décideur.

### Conclusion

Cette triple conception, appliquée à la communication politique locale, construit un cadre d'analyse qui évite les pièges du déterminisme technique et du média-centrisme. Elle compose l'objet scientifique qui permet d'interroger la place des Tic en liant un objet technique, le blog, à un objet de recherche, la médiation politique locale. L'approche communicationnelle de ces objets, inscrite dans le temps long, permet d'émettre des hypothèses qui dépassent le stade de l'observation et témoignent des évolutions de l'espace public local. La force de la médiatisation tend à en occulter certaines réalités et pourrait laisser penser qu'elle remplace la médiation. Force est de constater que ce n'est pas le cas. Les acteurs qui, historiquement, participent à cette médiation, adaptent leurs pratiques pour



construire ou pérenniser leur légitimité dans ce rôle. De nouveaux acteurs recherchent aussi désormais cette légitimité, notamment par leur maîtrise de la médiation technique. Ces pratiques s'inscrivent dans des stratégies visant à contrôler la visibilité des acteurs. Cette maîtrise de l'accès à l'espace public constitue selon eux un enjeu vital, dont dépendraient leur statut et leur avenir en tant que médiateurs..

---

## Références bibliographiques

- Bernier, Marc-François et Romeyer Hélène (2006), "*France 2 et Radio-Canada : deux conceptions de la médiation*", [en ligne] [http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2005/Romeyer-Bernier/be-ro.pdf](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2005/Romeyer-Bernier/be-ro.pdf), page consultée le 2 février 2010
- Breton, Philippe (1995), "Médias, médiation, démocratie. Pour une épistémologie critique des sciences de la communication politique", *Hermès*, n°17-18, p. 321-334.
- Caune, Jean (1999a), "La médiation culturelle : une construction du lien social", *Les Enjeux de l'information et de la communication*, [en ligne] [http://w3.u-grenoble3.fr/les\\_enjeux/2000/Caune/Caune.pdf](http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2000/Caune/Caune.pdf), page consultée le 18 janvier 2010.
- Caune, Jean (1999b), *Pour une éthique de la médiation. Le sens des pratiques culturelles*, Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Davallon, Jean (2003), "La médiation : la communication en procès ?", *Médiation et information*, n°19, p. 37-59.
- Davallon, Jean (2004), "Objet concret, objet scientifique, objet de recherche", *Hermès*, n°38, p. 30-37.
- Dayan, Daniel et Katz, Elihu (1996), *La télévision cérémonielle*, Paris : Presses universitaires de France.
- Dufrêne, Bernadette et Gellereau, Michèle (2003), "Qui sont les médiateurs culturels ? Statuts, rôles et constructions d'images", *Médiation et information*, n°19, p. 163-175
- Jouët, Josiane (1993), "Pratiques de communication et figures de la médiation", *Réseaux*, n°60, p. 99-120.
- Lamizet, Bernard (1998), *La médiation politique*, Paris : L'Harmattan.
- Miège, Bernard (2008), "Médias, médiations et médiateurs, continuités et mutations", *Réseaux* 2008/2, n°148-149, p. 117-146.
- Monnoyer-Smith, Laurence (2007), *Les voies de l'expression citoyenne dans les sociétés modernes. Formes et contraintes des dispositifs du débat public*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction de Robert Boure, Université de Technologie de Compiègne.
- Voirol, Olivier (2008), "Médias, médiations et théorie critique. Question et actualités d'un projet sociologique", *Réseaux* 2008/2, n°148-149, p. 47-78
- Wojcik, Stéphanie (2005), *Délibération électronique et démocratie locale. Le cas des forums municipaux des régions Aquitaine, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées*, Thèse pour le Doctorat de Science Politique, sous la direction de Serge Albouy, Université des Sciences Sociales de Toulouse-Toulouse I.
- Wojcik, Stéphanie (2008), "Penser les médiations des débats en ligne : apports croisés des SIC et de la science politique", communication présenté lors du 16ème Congrès de la SFSIC, [en ligne] [http://www.sfsic.org/congres\\_2008/spip.php?article135](http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article135), page consultée le 28 juin 2010.



Annexe 7. Article « Le tryptique élus / citoyens / techniciens »

## Le tryptique élus / citoyens / techniciens

Pour citer cet article

Alice MAZEAUD, « Citoyen/Élu/Technicien », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.dicopart.fr/es/dico/citoyenelutechnicien>.

Le tryptique élus/citoyens/techniciens constitue l'un des schèmes d'analyse les plus partagés par ceux qui, acteurs ou chercheurs, travaillent sur la participation à l'échelle locale. Apparue dans la littérature en tant que système d'acteurs en tension, il s'est ensuite imposé comme outil descriptif et normatif dans les guides de bonnes pratiques, et autres chartes de la participation, développés par les professionnels de la démocratie locale. Aujourd'hui, alors que du côté des praticiens ce tryptique organise la répartition des rôles entre les acteurs des processus participatifs, du côté des chercheurs, il tend à être dépassé par une sociologie des acteurs du fait participatif.

### De la découverte d'un système en tension à la fixation des rôles

La triade élus/citoyens/techniciens est évoquée pour la première fois par Maurice Blanc (1999) dans ce qui fut le premier ouvrage de synthèse sur la démocratie locale. L'enjeu porte alors essentiellement sur les modalités d'organisation de la complémentarité entre démocratie représentative et participative. Dressant un bilan de plusieurs années de recherche sur la participation des habitants dans la politique de la ville, il mobilise le concept de « transaction sociale » (Rémy, Voyé, et al., 1991) qui constitue selon lui « un outil analytique fécond pour analyser le processus d'élaboration des compromis pratiques dans les situations de coopération conflictuelle, [et donc] très éclairant pour analyser la démocratie participative locale », et ses limites.

Dans la lignée de la grille d'Arnstein et selon le schème d'analyse alors dominant, la qualité des procédures participatives est appréciée au regard du pouvoir, octroyé ou conquis, des citoyens. Ainsi, dans les premiers travaux, la participation des habitants (ou citoyens) est considérée comme un trouble dans la distribution ordinaire du pouvoir local entre élus et techniciens. La participation des citoyens mettrait en tension la légitimité électorale des élus et l'expertise technique des techniciens. Cette irruption des profanes dans la production des politiques motiverait des stratégies du couple élu/technicien, engagé dans un rapport de concurrence-collusion pour le pouvoir, visant à bloquer la parole des citoyens. Dans cette perspective, le projet de démocratisation du pouvoir local incarné par une participation accrue des citoyens est conditionné au déploiement de processus d'apprentissages réciproques permettant à chacun de trouver sa place dans une dynamique de construction collective de l'intérêt général. Au cours du processus, les citoyens feraient l'apprentissage d'une citoyenneté active (s'exprimer en public et orienter son discours vers la construction de l'intérêt général) leur permettant d'affirmer leur légitimité face aux légitimités électorales et expertes des élus et des techniciens, les techniciens apprendraient à prendre en compte les savoirs d'usage en complément de leur expertise technique et enfin, les élus feraient l'expérience que la participation des citoyens ne les déposséderait pas de leur pouvoir, mais au contraire contribuerait à les relégitimer.

De façon notable, plusieurs travaux ont souligné l'importance de ces effets d'apprentissage au sein des administrations. Par un effet que Laurence Bherer (2005) nomme « effet street level bureaucracy », la mise en prise directe des techniciens avec les habitants les conduit à faire évoluer leurs pratiques, attestant ainsi de la possibilité de dépasser la confrontation entre les légitimités

techniques et citoyennes. Plus, la découverte d'une « affinité élective » de la participation et de la modernisation de l'administration (Sintomer, 2008a) a donné une rationalité gestionnaire, voire managériale, à l'impératif participatif en soulignant que sous certaines conditions, la participation pouvait améliorer le fonctionnement de l'administration et favoriser une plus grande réactivité des politiques aux besoins des citoyens. En parallèle, des travaux se sont engagés dans un travail d'identification et de caractérisation de la pluralité des savoirs mobilisables par les citoyens (usagers, habitants) dans le processus participatif (Sintomer, 2008b ; Nez, 2011). D'un certain point de vue, ces savoirs citoyens rééquilibrent les pôles du triangle élus/citoyens/techniciens, c'est pourquoi ils sont généralement mobilisés pour légitimer la participation des citoyens aux côtés des élus et des techniciens dans un processus de « co-production » de l'action publique.

La postérité de cette triade citoyens/élus/techniciens doit beaucoup à ses usages professionnels et militants. En effet, l'idée de système en tensions contient l'idée que la résolution des tensions entre ces acteurs permettrait de dépasser les blocages de la démocratie locale, ce qui a alimenté une quête des bonnes pratiques pour organiser la bonne coopération entre des acteurs riches d'expertise et de savoirs différents. Elle a aussi renforcé l'idée que la démocratie locale devait être organisée et animée par des professionnels chargés de faciliter la coopération entre ces acteurs. C'est pourquoi, ce système en tensions a été très largement mobilisé par les professionnels de la participation et/ou les militants de la démocratie locale qui ont trouvé là une ressource pour s'ériger en médiateurs nécessaires des relations élus/techniciens/citoyens. Ainsi, on retrouve aujourd'hui des références au triangle élus/citoyens/techniciens dans la plupart des chartes, des guides de bonnes pratiques élaborés par et pour les collectivités locales. Et la figure du passeur, du médiateur, chargé d'organiser une coopération sincère entre les différentes parties prenantes constitue un élément central de l'identité et des savoir-faire des professionnels de la participation. Plus encore, ces chartes et autres guides, en diffusant ce qui était identifié comme des bonnes pratiques ont contribué à fixer les rôles des différents acteurs dans le processus participatif. On peut résumer ces rôles de la façon suivante : les élus ont le pouvoir d'arbitrage et de décision, les citoyens donnent leur avis et émettent des propositions dans le respect de l'intérêt général, les techniciens mettent en œuvre les projets et les politiques publiques départementales. L'animateur, impartial, est un facilitateur qui doit s'efforcer de les faire coopérer en favorisant la réflexion et le débat.

En dépit de son succès, c'est là une vision somme toute assez rustre des motifs et des formes d'actions des acteurs des processus participatifs. Chaque catégorie d'acteur est envisagée comme un bloc homogène dont l'action serait nécessairement et totalement dirigée vers la conquête ou la préservation de son pouvoir. Ainsi des élus qui utiliseraient (instrumentaliseraient) la participation pour renforcer leur pouvoir issu de l'élection ; ainsi des techniciens qui chercheraient à préserver leur compétence technique face à l'intrusion des citoyens ; ainsi des citoyens qui voudraient peser sur les décisions.

### **Vers une sociologie des acteurs du fait participatif**

Si dans un premier temps, la mise en évidence de ce système en tension a pu constituer un outil analytique fécond, les travaux suivants ont conduit à raffiner et à dépasser cette vision des acteurs du fait participatif. En effet, des travaux plus récents se sont efforcés de réaliser une sociologie fine des acteurs des processus participatifs en les réencastrant dans leurs univers politiques, professionnels, administratifs, sociaux. L'enjeu de ces recherches n'est plus ici d'identifier les conditions de succès des procédures participatives mais d'analyser le fait participatif ; ce qui a permis de faire éclater les catégories et suscité un regain d'intérêt pour les élus, jusqu'ici parents pauvres des recherches.

Du côté des citoyens, au-delà de la vision unifiante du citoyen demandeur de participation, les travaux ont souligné la diversité des modes d'engagement dans les dispositifs participatifs (Mazeaud et Talpin, 2010) : la volonté de peser sur la décision n'étant qu'un motif parmi d'autres. En outre,



certaines enquêtes de longue durée ont pu mettre en évidence les incidences biographiques de l'engagement participatif (Talpin, 2011) soulignant à la fois l'existence mais aussi la fragilité des apprentissages des citoyens au sein des procédures participatives. Enfin, il est aujourd'hui admis qu'analyser l'engagement des citoyens dans les procédures participatives suppose de prendre en compte la façon dont ils s'insèrent dans des espaces de micro-mobilisations politiques et sociales, et donc dans des formes de citoyenneté plurielle (Carrel, Ion, et al., 2009).

Du côté des élus, parents pauvres des recherches, le schème manichéen entre croyant en la démocratie ou instrumentalisateur de la participation a longtemps présidé à l'analyse des conditions de mise en œuvre des dispositifs participatifs. Il est aujourd'hui dépassé, les travaux soulignant la variété des configurations et des dynamiques d'usage de la participation dans un contexte où la participation est autant un point de passage obligé de l'action publique qu'un outil de distinction politique (Mazeaud, Sa Vilas Boas, et al., 2012).

Toutefois c'est vraisemblablement du point de vue de l'administration, des techniciens que les recherches ont le plus évolué. En effet, l'institutionnalisation de la participation s'est traduite par sa professionnalisation (Nonjon, 2006). Alors que dans un premier temps, ce sont d'abord des prestataires extérieurs qui se sont spécialisés dans la conception et l'animation des dispositifs participatifs, on dénombre aujourd'hui de plus en plus de professionnels de la participation au sein des administrations (chargés de la démocratie locale, de la politique de la ville) ce qui a provoqué des restructurations internes aux administrations. Dans ce sens, c'est aujourd'hui à l'aune de logiques professionnelles du « marché de la participation » et des transformations internes aux administrations publiques, qu'il faut comprendre l'institutionnalisation d'une offre publique de participation et envisager la question de ses effets sur l'action publique.

Enfin, à la faveur d'un rapprochement avec la sociologie de l'action publique, les travaux sur la participation s'éloignent progressivement de la vision séquentielle de la décision et de l'action publique qui sous-tendait l'analyse de la relation élus/citoyens/techniciens comme un système de rapports de force pour le pouvoir de décision, soulignant encore la faiblesse heuristique de ce tryptique. Mais même si sa portée analytique est désormais réduite, le tryptique élus/citoyens/techniciens est désormais clairement ancré dans les pratiques de la participation, en tant qu'outil descriptif et normatif.

- BLANC M., 1999, « Participation des habitants et politique de la ville », in CURAPP, CRAPS, La Démocratie locale. Représentation, participation et espace public, Paris, Presses universitaires de France, p. 177-196.
- CARREL M., ION J., et al. (dir.), 2009, Les Intermittences de la démocratie. Formes d'action et visibilité citoyennes dans la ville, Paris, L'Harmattan.
- MAZEAUD A., SA VILAS BOAS M-H., et al., 2012, « Penser les effets de la participation sur l'action publique à partir de ses impensés », Participations, no 2, p. 5.
- MAZEAUD A., TALPIN J., 2010, « Participer pour quoi faire ? Esquisse d'une sociologie de l'engagement dans les budgets participatifs », Sociologie, vol. 1, p. 357-374.
- NEZ H., 2011, « Nature et légitimités des savoirs citoyens dans l'urbanisme participatif. Une enquête ethnographique à Paris », Sociologie, vol. 2, p. 387-404.
- NONJON M., 2006, Quand la démocratie se professionnalise. Enquête sur les experts de la participation, thèse de science politique, université Lille 2.
- SINTOMER Y., 2008a, « Du savoir d'usage au métier de citoyen ? », Raisons politiques, no 31, p. 115-133.
- SINTOMER Y. (dir.), 2008b, Les Budgets participatifs en Europe. Des services publics au service du public, Paris, La Découverte.
- TALPIN J., 2011, Schools of Democracy. How Ordinary Citizens (sometimes) Become Competent in Participatory Budgeting Institutions, Colchester, European Consortium for Political Research Press.





## Méfiance, État et participation

### Méfiance, État et participation

La question de la confiance est liée à un paradoxe : lorsque nous nous demandons si nous faisons confiance, nous sommes déjà dans un univers où la confiance n'est pas absolue. En effet, si l'on fait confiance, on ne se pose pas la question, tout se passe comme si c'était totalement naturel. La « confiance » apparaît seulement si nous reconnaissons des attentes qui peuvent être déçues (Luhmann, 2001). D'après Luhmann, nos rapports aux attentes de la confiance sont de deux types. Dans le premier, nous pouvons être « sûrs » qu'elles ne seront pas déçues. Par exemple, même si nous reconnaissons le caractère non naturel du code de la route, nous sommes « sûrs » que chaque conducteur le respectera. Dans le second type, nous pouvons reconnaître des « risques » possibles, les évaluer et agir en conséquence. Par exemple, décider d'acheter ou de ne pas acheter une voiture d'occasion. Dans ce cas, il y a un engagement préalable. Si nous nous situons dans le premier type d'attente, nous sommes dans ce que Luhmann appelle la « confiance assurée ». Si nous nous trouvons dans le second, nous sommes dans la « confiance décidée ».

#### Pour citer cet article

Jean-Michel FOURNIAU, « Débat public », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/debat-public>.

L'un des principes constitutifs du libéralisme est l'idée du choix individuel et rationnel. Cette caractéristique a d'importantes conséquences sur le plan de la confiance. Selon Luhmann, « le libéralisme politique et économique essaie de faire passer les attentes du rang de la confiance assurée à celui de la confiance décidée. En insistant sur la liberté de choix, le libéralisme met l'accent sur la responsabilité individuelle en matière de décision entre confiance et méfiance vis-à-vis des politiciens, des partis, des biens, des firmes, du personnel, du crédit, etc. » (2001, p. 23).

Le libéralisme néglige l'importance de la « confiance assurée » pour le fonctionnement du système. Cette vision a des incidences sur la manière de penser la « participation » : elle est aussi conçue comme un choix individuel et décidé. On peut dire qu'elle est vue comme une « participation décidée ». On oublie ainsi que tout système politique institutionnel requiert un degré de « confiance assurée » très élevé. En effet, nous participons aux élections, nous effectuons diverses démarches bureaucratiques, nous sollicitons les autorités publiques, soit parce que nous n'envisageons pas la possibilité d'être déçus soit parce que nous ne saurions agir autrement. Par conséquent, si la « confiance assurée » manque, on peut imaginer deux scénarios possibles : ou bien nous décidons de ne pas participer ou bien nous participons de toute façon, mais avec un plus grand contrôle sur

autrui. Cette tension entre « confiance assurée » et « confiance décidée », ou, en d'autres termes, entre « participation assurée » et « participation décidée », représente les traits les plus importants de la relation établie entre gouvernants et gouvernés. Quand nous agissons en reconnaissant aux agents de l'État une sorte d'autorité technique et politique, nous nous trouvons dans une situation de « confiance assurée ».

En raison de l'importance que le libéralisme accorde à la « confiance décidée », cette « confiance assurée » apparaît toujours en « crise » et les fonctionnaires font l'objet d'une « méfiance » permanente : les autorités sont dans l'obligation non seulement d'être compétentes techniquement et moralement, mais aussi d'être surveillées par les citoyens. Autrement dit, elles doivent accepter que l'une des caractéristiques des démocraties soit la défiance des citoyens. Cette défiance apparaît parce que, comme l'a souligné Rosanvallon, il y a dans la démocratie une dissociation entre légitimité et confiance. Alors que la première fait référence à la qualité juridique, la deuxième constitue un phénomène plus complexe qui ajoute une dimension morale (l'intégrité) et une dimension substantielle (la préoccupation pour le bien commun). Cette dissociation donne lieu à la « défiance démocratique », dont l'objectif est « de veiller à ce que le pouvoir élu reste fidèle à ses engagements, de trouver les moyens permettant de maintenir l'exigence initiale d'un service du bien commun » (Rosanvallon, 2008, p. 15).

Selon Rosanvallon, si l'on analyse l'histoire des démocraties, on s'aperçoit que celles-ci tendent non seulement à organiser un système électoral-représentatif mais aussi une série de contre-pouvoirs tendant à surveiller, contrôler et juger les autorités. C'est-à-dire que toute démocratie organise à son tour une contre-démocratie. Du point de vue de la confiance, l'existence de cette institutionnalisation de la défiance démocratique est tout à fait logique. En effet, si l'on fait confiance, on ne contrôle pas. C'est la raison pour laquelle la méfiance est davantage institutionnalisée que la confiance (Quéré, 2005, p. 189).

Même s'il est vrai que dans toute l'histoire des démocraties libérales une « contre-démocratie » s'est constituée, à l'heure actuelle, la défiance a atteint un niveau si élevé que Rosanvallon n'hésite pas à dire que nous vivons dans une « société de la méfiance ». L'ouvrage *Disaffected Democracies*, écrit sous la direction de Pharr et Putnam en 2000 constitue un très bon exemple pour analyser la logique impliquée dans certains diagnostics actuels concernant la perte de confiance. Selon les auteurs, les démocraties actuelles ne sont pas mises en doute en tant que système, mais les citoyens ne font pas confiance aux institutions et aux politiciens (Dogan, 2003, 2005 ; Bréchon, 2004). Cette défiance ne résulterait pas d'un problème social ou économique externe au système politique mais le problème est avec le gouvernement et les politiciens. Ce problème serait la perte de « capacité » et de « fidélité » des autorités publiques par rapport aux citoyens. Ce diagnostic conduit les auteurs à s'interroger sur la manière d'établir la relation entre gouvernants et gouvernés.

C'est cette conception de l'origine de la défiance qui a conduit de nombreux auteurs à proposer des concepts tels que ceux de « capital social », de « good governance » ou « modern governance », d'« accountability » ou d'« empowerment » conçus comme des outils pour résoudre les problèmes liés aux rapports entre gouvernants et gouvernés. Tous tendent à créer l'idée que la participation citoyenne contribuerait à résoudre les problèmes liés à la perte de confiance des citoyens à l'égard des autorités publiques et à améliorer les actions de gouvernement.



Ces idées concernant la méfiance citoyenne sont développées à partir du recours à une métaphore spatiale : la perte de confiance dans les fonctionnaires proviendrait d'un « éloignement » par rapport à la société. Par conséquent, si la méfiance est liée à la « distance » on comprend que les recettes les plus populaires préconisent la nécessité d'un « rapprochement » entre autorités et citoyens. Mais comment opérer ce « rapprochement » ? C'est ici qu'apparaissent la « démocratie participative » (Bacqué, Rey, et al., 2005), la « démocratie de proximité » (Le Bart et Lefebvre, 2005), la « délibération » (Blondiaux et Sintomer, 2002), et les « dispositifs de consultation », parmi les formules les plus connues de cet appel à la participation pour résoudre le problème de la méfiance.

### **Confiance et processus participatifs**

La reconnaissance de la méfiance et le discours de la construction de la confiance sont à la base de l'univers créé à partir de la mise en place des processus participatifs (Rui et Villechaise-Dupont, 2006). La défiance est partout : certains participants croient que les vraies décisions ne sont pas prises à partir des processus participatifs, mais que ceux-ci sont une manière de « manipuler » les participants en vue de légitimer un choix déjà effectué sans participation. Les fonctionnaires pensent, dans certains cas, que les organisations participantes utilisent ces espaces pour se confronter avec le Gouvernement, boycotter la participation institutionnalisée et conduire les programmes à l'échec. De plus, ils doutent des capacités techniques des participants à travailler en collaboration avec eux.

Cette méfiance mutuelle n'est pas attribuée aux initiatives publiques d'encouragement de la participation mais au contexte politique dans lequel elles sont nées. Deux « grands discours » sont mobilisés pour expliquer cette défiance : l'argument, très répandu, de la crise de représentation et l'idée de l'inefficacité des modes de gestion étatiques centralisés, et bureaucratisés. Face à ce « diagnostic », la participation est vue comme le remède idéal contre tous les maux de la démocratie : elle contribuerait à rendre l'État plus efficace et à reconstruire le lien de représentation entre gouvernants et gouvernés. De plus, la participation aurait une composante morale, parce que, à travers elle on pourrait construire de « meilleurs » fonctionnaires (« qui écoutent les citoyens ») et de « meilleurs » citoyens (« qui se préoccupent du bien commun et pas simplement de leurs affaires privées »).

Ainsi, même quand la défiance existante n'est pas attribuée par les acteurs aux programmes ou processus publics, on sait que cette défiance constitue visiblement un réel problème qui réactualise d'une manière particulière les caractéristiques constitutives de la confiance : la relation au temps, le savoir, la reconnaissance de l'autorité et le processus de réflexion et d'évaluation rétrospective.

La confiance présuppose un rapport au temps. Ainsi que le suggère Luhmann (2001, 2006), l'avenir inclut une multiplicité de possibilités, bien plus nombreuses que ce que l'on peut imaginer. Confier n'est autre chose que découper le futur, se comporter comme si l'on était certain de l'avenir. La confiance liée à la participation institutionnalisée est de court terme : elle se construit jour après jour. Chaque promesse que les autorités publiques font aux participants est très rapidement évaluée. Par exemple, l'engagement pris par un fonctionnaire dans une réunion publique d'un programme participatif est évalué à la réunion suivante.

Il existe une relation entre la confiance et un rapport au savoir. D'après Simmel, la confiance est un état intermédiaire entre le savoir et le non-savoir : « celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut même raisonnablement pas faire confiance » (Simmel, 1999,



p. 356). Ce rapport au savoir n'est pas du même type dans des différents rapports sociaux. Un type de confiance est possible grâce à l'objectivation du monde. Dans un univers social objectivé nous reconnaissons en chaque inconnu non pas une caractéristique personnelle mais une fonction sociale. Un autre type de rapport au savoir apparaît quand le rapport devient moins objectivé, créant ce que Girard et Roussel (2003) appellent des espaces de « non-objectivation » ou de « désobjectivation ». En ces cas-là, nous n'avons alors pas confiance dans les caractéristiques objectivées incarnées en tout individu, mais dans des traits singuliers que nous valorisons chez un individu spécifique. Dans l'univers des processus participatifs, l'intégration d'un savoir technique de la part des participants, et le constant intérêt de la part des fonctionnaires d'expliquer chacune de leurs actions, contribue à accroître la méfiance. Ce qui semble un paradoxe est lié à la logique de la confiance elle-même. Si l'on sait tout, on n'a pas besoin de faire confiance. C'est pourquoi plus on connaît un sujet, moins on fait confiance à l'autre. De plus, il n'y a pas de relation corrélative entre plus d'explications et plus de confiance.

Ce rapport au temps et au savoir a des conséquences en ce qui concerne la reconnaissance de l'autorité publique. Dans la plupart des cas, la confiance est liée à la croyance et la reconnaissance d'une autorité. Étant donné que l'on ne peut pas connaître tous les domaines techniques, culturels, ou légaux constitutifs de nos sociétés, nous dépendons des autres et nous devons, comme l'a souligné Quéré (2005), nous en remettre à eux. Cette autorité est mise en doute à partir du partage de savoirs avec les participants et l'évaluation permanente de leurs actions. La possibilité de participer étant ouverte à tous, les participants s'auto-proclament souvent représentants de l'intérêt général du quartier ou de la communauté et présentent leurs visions techniques particulières comme s'ils étaient liés à une idée universelle qui ne peut être discutée. Cette situation crée parfois une tension avec les autorités, parce que tout refus est perçu comme une méconnaissance des fonctionnaires concernant les propositions des participants.

La confiance n'est pas seulement une dimension de la pratique mais aussi une catégorie qui permet la réflexivité et l'évaluation rétrospective sur une situation ou sur une personne. De ce fait, la nature de l'évaluation n'est pas toujours du même type. Dans les rapports objectivés, la confiance peut être associée à la reconnaissance et à l'évaluation d'un habitus particulier (Girard et Roussel, 2003). C'est le cas, par exemple, d'une visite médicale. Certaines attitudes, « typiques du médecin » peuvent nous inciter à la confiance et d'autres peuvent nous amener à nous méfier de la situation. En revanche, dans les rapports moins objectivés, ce que l'on évalue n'est pas un accord entre sujet et habitus, mais une caractéristique singulière d'une personnalité qui fait que tel sujet se distingue des autres. Il existe un rapport entre la reconnaissance de l'autorité publique et le mode d'évaluation rétrospective associée à la confiance. Dans l'univers de la participation institutionnalisée la confiance se présente dans un monde désobjectivé et personnalisé. Du fait de l'interaction quotidienne avec les fonctionnaires qui coordonnent les programmes, ils ne sont pas conçus, aux yeux des participants, comme une autorité anonyme qui incarne une fonction sociale, mais comme une personne connue et proche. De ce fait, dans certains cas, ce que les participants évaluent en termes de confiance, ce ne sont pas les résultats mais l'engagement des fonctionnaires par rapport à leurs demandes. Autrement dit, ils n'évaluent pas en termes de représentation d'un habitus de fonctionnaire, mais en termes de confiance personnelle.

