Gestion des conflits et construction de la paix

Leçon 1 — Nature, types et cycles des conflits

Formation professionnelle — 15 pages de contenu pédagogique

Page 1 — Comprendre ce qu’est un conflit

Un conflit doit être compris comme une dynamique sociale et non comme un simple événement. Il apparaît lorsque des acteurs perçoivent qu’un objectif, une ressource, une décision ou une identité importante est menacé par le comportement d’un autre acteur. Cette perception peut correspondre à une incompatibilité objective, mais elle peut aussi être amplifiée par l’histoire des relations, les informations disponibles et les interprétations. Pour le professionnel, la première exigence consiste donc à décrire précisément la situation avant de proposer une solution. Il faut distinguer ce qui est observé de ce qui est interprété, et ce qui est établi de ce qui reste à vérifier.

Un même conflit peut comporter plusieurs dimensions. La dimension matérielle concerne les biens, les budgets, la terre, l’eau ou l’accès à un service. La dimension relationnelle concerne la confiance, la réputation et les expériences antérieures. La dimension émotionnelle concerne la peur, la colère, le sentiment d’injustice ou l’humiliation. La dimension structurelle concerne les règles et les rapports de pouvoir. Enfin, la dimension symbolique touche à la dignité et à la reconnaissance. Une intervention qui ne traite qu’une seule dimension risque donc de produire un accord superficiel.

Le professionnel doit également éviter deux erreurs opposées. La première consiste à considérer tout conflit comme dangereux et à chercher à faire disparaître le désaccord. La seconde consiste à banaliser une situation sous prétexte qu’aucune violence n’est encore visible. Entre ces deux extrêmes, l’objectif est de créer des conditions dans lesquelles les différences peuvent être exprimées, examinées et régulées. Dans une institution, par exemple, un désaccord sur l’utilisation d’un budget peut révéler une faiblesse de gouvernance. Le conflit devient alors une information utile pour améliorer le fonctionnement collectif.

Une analyse initiale peut être structurée autour de cinq questions : que s’est-il passé ? Qui est concerné ? Qu’est-ce qui est contesté ? Pourquoi cette question est-elle importante pour les acteurs ? Quels mécanismes permettent actuellement de traiter le désaccord ? Ces questions obligent à sortir des jugements rapides. Elles permettent également de comparer plusieurs récits et de repérer les zones d’incertitude. Une bonne analyse ne prétend pas tout savoir immédiatement ; elle indique aussi les informations qu’il faut encore recueillir.

Mise en situation : deux services d’une organisation revendiquent le même budget. L’un invoque ses résultats, l’autre la priorité sociale de ses activités. Une lecture superficielle conclurait à une compétition financière. Une lecture plus approfondie rechercherait les critères de décision, les relations antérieures, les besoins des bénéficiaires, les perceptions d’équité et les marges de négociation. L’exercice montre que comprendre le conflit signifie comprendre le système dans lequel le désaccord se produit.

Page 2 — Conflit, désaccord, différend et violence : ne pas confondre

Le vocabulaire utilisé pour qualifier une situation influence directement la manière d’intervenir. Un désaccord peut rester limité à une différence d’opinion. Un différend suppose généralement qu’une question précise oppose des parties qui reconnaissent l’existence d’une contestation. Le conflit implique une dynamique plus large d’incompatibilité, souvent accompagnée d’enjeux relationnels ou de pouvoir. La violence désigne, elle, des comportements ou menaces causant ou visant à causer un dommage. Ces notions doivent être distinguées pour éviter une intervention disproportionnée ou, au contraire, insuffisante.

La distinction est particulièrement importante dans les organisations. Un débat contradictoire peut être sain lorsqu’il permet de tester une décision avant son adoption. Une contestation collective peut signaler un problème de procédure. En revanche, les menaces, intimidations, discriminations ou violences physiques exigent des mesures de protection et de responsabilité. Le professionnel doit donc analyser l’intensité, la fréquence, la nature et les conséquences des comportements observés. Il doit également vérifier si certaines personnes disposent d’un pouvoir qui leur permet d’imposer leur version du problème.

La violence n’est pas toujours immédiatement visible. Elle peut prendre des formes psychologiques, économiques, sociales ou symboliques. Une personne peut être systématiquement exclue d’une décision, privée d’information ou exposée à des humiliations répétées sans qu’un incident spectaculaire ne se produise. Cela justifie une approche attentive aux effets cumulés. À l’inverse, la présence d’une forte émotion ne signifie pas automatiquement qu’il existe une intention violente. Le diagnostic doit reposer sur des faits, des comportements et des éléments vérifiables.

Le conflit peut aussi être productif. Dans une équipe, une critique argumentée peut conduire à corriger une erreur. Dans une communauté, une mobilisation pacifique peut rendre visible une injustice. Dans une administration, un recours peut améliorer une procédure. Le rôle du professionnel n’est donc pas de supprimer toute opposition mais de favoriser des formes d’expression compatibles avec la dignité, la sécurité et la recherche de solutions. Cette perspective transforme la question : il ne s’agit plus seulement de régler un incident, mais de renforcer la capacité du système à gérer les désaccords.

Exercice : choisissez une situation de votre environnement et classez séparément les faits relevant du désaccord, du différend, du conflit et de la violence. Pour chaque catégorie, indiquez les preuves disponibles et les informations manquantes. Cette méthode oblige à éviter les étiquettes générales et prépare une intervention proportionnée.

Page 3 — Les principales catégories de conflits

Les conflits peuvent être classés selon leur objet. Les conflits de ressources concernent l’accès à des biens limités comme la terre, l’eau, l’argent, les emplois ou les infrastructures. Les conflits d’intérêts opposent des objectifs incompatibles. Les conflits de valeurs mettent en tension des conceptions différentes du juste, du souhaitable ou du légitime. Les conflits de pouvoir portent sur la capacité à décider, représenter ou contrôler. Les conflits identitaires concernent l’appartenance, la dignité et la reconnaissance. Cette classification facilite l’analyse, mais une situation réelle appartient souvent à plusieurs catégories à la fois.

Il est également utile de distinguer les niveaux. Un conflit interpersonnel oppose principalement des individus. Un conflit intergroupe implique des collectifs. Un conflit organisationnel peut concerner des services, des syndicats ou des niveaux hiérarchiques. Un conflit communautaire peut mobiliser des groupes locaux et des autorités. Un conflit politique peut concerner l’accès au pouvoir et la représentation. Un conflit international ajoute des dimensions diplomatiques, économiques et sécuritaires. Chaque niveau modifie les acteurs, les ressources disponibles et les possibilités d’intervention.

La classification doit être complétée par une analyse causale. Les causes structurelles peuvent inclure des inégalités anciennes, une gouvernance faible ou une répartition contestée des ressources. Les facteurs aggravants peuvent être une crise économique, une rumeur, une mauvaise décision ou un changement démographique. Le déclencheur est l’événement qui accélère la crise. Confondre ces trois niveaux conduit souvent à traiter uniquement le dernier incident. Une prévention durable cherche au contraire plusieurs points d’entrée.

Un conflit agricole, par exemple, peut être présenté comme une simple dispute entre producteurs. Pourtant, il peut inclure une question foncière, une concurrence pour l’eau, une absence de mécanisme de médiation, des perceptions d’injustice et une rivalité politique locale. La bonne classification n’est donc pas celle qui donne une étiquette unique, mais celle qui révèle les interactions entre plusieurs dimensions. Le professionnel doit conserver cette complexité sans rendre son analyse incompréhensible.

Travail pratique : construisez une matrice pour un conflit de votre choix avec cinq colonnes : objet, niveau, acteurs, causes structurelles et déclencheurs. Ajoutez ensuite une sixième colonne indiquant ce qui pourrait changer si une seule dimension était traitée. L’exercice permet de mesurer le risque d’une solution trop étroite.

Page 4 — Les acteurs, leurs positions, intérêts et besoins

Identifier les acteurs ne signifie pas seulement dresser une liste de personnes ou d’institutions. Il faut comprendre leur rôle, leur influence, leurs alliances et leurs contraintes. Les parties directement engagées sont visibles, mais d’autres acteurs peuvent influencer la situation sans participer aux discussions. Les femmes, les jeunes, les autorités traditionnelles, les associations, les services techniques ou les acteurs économiques peuvent disposer d’informations et de capacités déterminantes. Une cartographie complète cherche donc les acteurs visibles, invisibles, influents et affectés.

La distinction entre position, intérêt et besoin est fondamentale. La position correspond à ce qu’un acteur demande publiquement. L’intérêt explique ce qu’il cherche à protéger ou obtenir. Le besoin touche à une exigence plus fondamentale comme la sécurité, la reconnaissance, l’autonomie ou la stabilité. Deux positions peuvent être incompatibles tout en laissant apparaître des intérêts conciliables. Cette distinction élargit l’espace des solutions. Elle permet au médiateur de rechercher des options qui répondent à plusieurs préoccupations sans exiger que chaque partie abandonne son identité.

Le pouvoir doit être analysé dans plusieurs dimensions. L’autorité légale n’est qu’une forme de pouvoir. L’accès à l’information, les ressources financières, les réseaux sociaux, la capacité de mobilisation, la légitimité culturelle ou la possibilité de bloquer une décision sont également déterminants. Une partie officiellement minoritaire peut disposer d’un pouvoir économique important, tandis qu’une population numériquement majoritaire peut manquer de ressources institutionnelles. Ignorer ces asymétries peut conduire à une négociation qui paraît équilibrée mais ne l’est pas réellement.

Une cartographie utile indique aussi les relations. Un lien peut être coopératif, conflictuel, dépendant, fragile ou indirect. Les relations changent dans le temps. Un acteur peut être adversaire sur une question et partenaire sur une autre. Cette observation évite les catégories rigides. Dans une négociation, la possibilité de construire une coalition temporaire autour d’un intérêt commun peut être plus utile que la recherche d’un accord global immédiat.

Application : pour un conflit foncier fictif, identifiez propriétaire, exploitants, autorités locales, services techniques, voisins, jeunes, femmes et éventuels investisseurs. Pour chacun, notez position, intérêt, besoin, pouvoir et relation avec les autres. Terminez par une question : qui est affecté mais n’est pas représenté ? Cette question est souvent déterminante pour la qualité d’un processus de paix.

Page 5 — Perceptions, émotions et représentations

Les acteurs ne réagissent pas seulement aux faits ; ils réagissent à la signification qu'ils donnent aux faits. Une même décision peut être interprétée comme une mesure administrative neutre par une institution et comme une preuve de discrimination par un groupe concerné. Ces perceptions sont influencées par l'histoire, les expériences personnelles, les récits collectifs et les relations de confiance. L'analyste doit donc étudier simultanément les événements et les cadres d'interprétation qui leur donnent du sens.

Les émotions sont des données importantes pour comprendre les comportements. La peur peut favoriser l'évitement, la méfiance ou la recherche de protection. La colère peut alimenter la mobilisation. L'humiliation peut renforcer une demande de reconnaissance. Le sentiment d'abandon peut pousser des acteurs à rechercher des soutiens extérieurs. Reconnaître une émotion ne signifie pas approuver toutes les accusations. Cela signifie reconnaître qu'une intervention qui ignore cette dimension risque d'échouer, même si sa solution technique est correcte.

Les rumeurs et les récits simplificateurs jouent un rôle particulier. Lorsqu'une information est incertaine, les acteurs cherchent souvent une explication qui confirme leurs attentes. Une rumeur peut ainsi devenir crédible parce qu'elle correspond à une méfiance déjà existante. La réponse professionnelle consiste à créer des mécanismes de vérification, à communiquer rapidement et à éviter de répéter inutilement une information fausse. La transparence doit être adaptée au contexte et ne doit pas exposer des personnes vulnérables.

L'écoute active constitue un outil central. Elle consiste à reformuler, poser des questions ouvertes, distinguer les faits des interprétations et vérifier ce qui a réellement été compris. Une bonne écoute n'est pas une passivité : elle permet de faire émerger les contradictions, les besoins et les points de convergence. Elle réduit également le risque que les acteurs considèrent l'intervenant comme le représentant d'une seule partie.

Exercice : écrivez deux récits contradictoires du même incident. Soulignez les faits communs, puis les interprétations différentes. Identifiez enfin trois informations supplémentaires nécessaires pour établir un diagnostic. Cette méthode entraîne l'apprenant à travailler avec l'incertitude sans perdre sa capacité de décision.

Page 6 — Le conflit latent et le conflit manifeste

Un conflit latent existe lorsque des incompatibilités importantes sont présentes sans confrontation ouverte. Le silence peut provenir de la peur, de la dépendance économique, de la fatigue, de la hiérarchie ou de la conviction qu’aucune solution n’est possible. L’absence de plainte ne doit donc pas être interprétée automatiquement comme une satisfaction. Dans certains contextes, les personnes ont appris à supporter une situation parce qu’elles ne disposent d’aucun mécanisme crédible pour la modifier.

Le passage au conflit manifeste intervient lorsque les acteurs expriment leurs revendications par une protestation, un refus de coopération, une action collective ou une confrontation. Un événement déclencheur peut accélérer cette transition, mais il s’inscrit généralement dans une histoire plus longue. L’intervention préventive cherche à repérer les signaux faibles : plaintes répétées, retrait du dialogue, multiplication des incidents mineurs, discours de méfiance, changement d’alliances ou refus de certains mécanismes institutionnels.

Les mécanismes de plainte et de dialogue sont donc des instruments de prévention. Ils doivent être accessibles, crédibles et suffisamment indépendants pour que les personnes osent les utiliser. Un mécanisme qui existe sur le papier mais dont les décisions ne sont jamais suivies d’effet peut accroître la frustration. Le professionnel doit mesurer non seulement l’existence des institutions mais aussi la confiance réelle que les acteurs leur accordent.

Un cas typique peut être observé dans une organisation où les employés considèrent les promotions injustes mais n’osent pas protester. Une nomination contestée déclenche alors une mobilisation. Le déclencheur est visible, mais la prévention aurait dû agir sur les perceptions d’équité, la transparence des critères et les possibilités de recours. Le diagnostic doit donc remonter avant l’incident.

Travail personnel : repérez dans une institution trois signes pouvant indiquer un conflit latent. Pour chacun, proposez un moyen de recueillir l’information sans exposer les personnes concernées. Puis imaginez une intervention qui traite le problème avant qu’il ne devienne manifeste.

Page 7 — Le cycle du conflit

Le cycle du conflit permet d’étudier son évolution dans le temps. Une représentation pédagogique peut distinguer tension, émergence, escalade, crise, désescalade, règlement et transformation. Ces phases ne sont pas des étapes obligatoires. Une situation peut rester longtemps latente, connaître plusieurs épisodes de crise ou revenir à l’escalade après un accord. L’intérêt du modèle est surtout d’aider le professionnel à adapter son action au moment du conflit.

Au stade initial, l’information, la prévention et la communication peuvent avoir un impact important. Lorsque l’escalade augmente, la protection des personnes et la réduction des comportements provocateurs deviennent prioritaires. Pendant une crise, la capacité à maintenir des canaux de communication peut être décisive. Après la crise, la signature d’un accord ne suffit pas : il faut traiter les blessures relationnelles, les griefs non résolus et les mécanismes qui pourraient reproduire la confrontation.

Les fenêtres d’opportunité sont des moments où une intervention devient plus possible. Elles peuvent apparaître après une rencontre entre dirigeants, un changement institutionnel, une demande de médiation ou une prise de conscience du coût de la confrontation. Ces fenêtres sont parfois brèves. Une organisation professionnelle doit donc disposer de capacités d’analyse et de décision suffisamment rapides pour agir sans précipitation.

Le modèle cyclique invite aussi à surveiller les retours en arrière. Un accord peut réduire temporairement la violence tout en laissant intactes les causes du conflit. Une nouvelle crise peut alors apparaître quelques mois plus tard. Le suivi doit mesurer à la fois les incidents, la qualité des relations, la confiance dans les institutions et la capacité des acteurs à résoudre leurs prochains désaccords.

Exercice : choisissez un conflit connu et tracez sa chronologie. Pour chaque période, indiquez l’intensité, les acteurs dominants, les canaux de communication et les interventions disponibles. Identifiez ensuite deux moments où une action préventive aurait probablement coûté moins cher qu’une réponse tardive.

Page 8 — Les mécanismes d’escalade

L’escalade correspond à l’augmentation de l’intensité, de la rigidité ou du risque du conflit. Elle peut commencer par une interprétation négative d’un comportement puis être renforcée par une réponse défensive. Chaque partie se présente alors comme réactive et l’autre comme responsable. Ce mécanisme est particulièrement dangereux parce qu’il peut fonctionner même lorsque personne n’a initialement souhaité une confrontation majeure.

La polarisation réduit progressivement les positions intermédiaires. Les acteurs modérés peuvent être accusés de faiblesse ou de trahison, tandis que les discours les plus durs gagnent en visibilité. Les réseaux sociaux peuvent accélérer cette dynamique en donnant une large diffusion aux messages émotionnels. Le professionnel doit donc chercher à préserver des espaces où la nuance reste possible et où les personnes peuvent exprimer un désaccord sans être immédiatement classées comme adversaires.

Les représailles constituent un autre mécanisme. Une action présentée comme défensive peut être vécue comme une attaque et provoquer une nouvelle réaction. Pour interrompre la spirale, il faut parfois négocier des mesures réciproques de retenue : suspension d’une pratique provocatrice, clarification d’une information, engagement à protéger certains lieux ou personnes, ou mise en place d’un canal direct entre responsables.

La désescalade ne signifie pas demander à une seule partie de renoncer. Elle consiste à réduire les risques tout en créant des conditions pour traiter les questions de fond. La sécurité, l’information fiable et la communication directe peuvent préparer un dialogue plus substantiel. L’intervention doit également tenir compte des asymétries de pouvoir afin que les mesures de retenue ne deviennent pas un moyen de maintenir une injustice.

Mise en situation : après une rumeur, deux groupes cessent de coopérer. Chaque groupe interprète le silence de l’autre comme une preuve de préparation à l’attaque. Proposez trois mesures de désescalade qui ne nécessitent pas encore de résoudre le désaccord de fond. Justifiez l’ordre dans lequel vous les mettriez en œuvre.

Page 9 — Le rôle des déclencheurs

Le déclencheur est l’événement qui fait franchir au conflit un seuil d’intensité. Il peut s’agir d’une décision administrative, d’une arrestation, d’une déclaration publique, d’un accident, d’une élection contestée ou d’un incident lié à une ressource. Il attire l’attention parce qu’il est visible et datable. Pourtant, il ne doit jamais être confondu avec l’ensemble des causes du conflit.

Une analyse causale peut distinguer quatre niveaux : conditions structurelles, facteurs aggravants, événements accélérateurs et déclencheur. Cette distinction permet de comprendre pourquoi le même événement ne produit pas les mêmes conséquences dans tous les contextes. Une décision ordinaire peut provoquer une crise lorsqu’elle intervient dans un environnement déjà marqué par la méfiance. Le contexte transforme donc l’importance du déclencheur.

Le professionnel doit rechercher les réactions en chaîne qui suivent l’événement. Qui réagit en premier ? Quel message est diffusé ? Comment les autres acteurs l’interprètent-ils ? Quelles ressources sont mobilisées ? Quelles décisions institutionnelles amplifient ou réduisent la tension ? Cette chronologie fine peut révéler des points d’entrée pour empêcher un nouvel incident de produire la même escalade.

Dans un conflit entre agriculteurs et éleveurs, la destruction d’une culture peut être le déclencheur d’une confrontation. Une réponse durable devra néanmoins examiner les itinéraires de déplacement, l’accès aux points d’eau, les mécanismes de réparation, les accords locaux et la capacité des autorités à faire appliquer les règles. Traiter uniquement l’incident peut calmer la crise sans réduire sa probabilité de répétition.

Exercice : choisissez un déclencheur et rédigez une chaîne causale en cinq étapes. Pour chacune, indiquez ce qui aurait pu être fait pour réduire le risque. Terminez par une question : si le déclencheur n’avait pas eu lieu, le conflit aurait-il disparu ou seulement été retardé ?

Page 10 — Conflits constructifs et conflits destructeurs

Un conflit peut être constructif lorsqu'il permet de révéler une difficulté, de confronter des arguments et d'améliorer une décision. Il devient destructeur lorsque les comportements adoptés produisent des dommages disproportionnés, ferment les possibilités de dialogue ou détruisent durablement les relations. Le même désaccord peut donc évoluer dans une direction constructive ou destructrice selon les règles, les comportements et les institutions disponibles.

Les conditions favorables à un conflit constructif comprennent des règles connues, une information accessible, des procédures équitables, la possibilité de s'exprimer et des limites claires concernant les menaces ou discriminations. Dans une organisation, une culture qui autorise la critique argumentée peut détecter plus tôt les erreurs. À l'inverse, une culture de silence pousse les problèmes à se déplacer vers des formes informelles et parfois plus difficiles à contrôler.

La qualité de la décision dépend aussi de la manière dont les personnes perçoivent le processus. Même lorsque le résultat final ne satisfait pas tout le monde, une procédure transparente et respectueuse peut préserver la confiance. Cette idée est particulièrement importante dans la médiation et la gouvernance : les acteurs veulent souvent être entendus autant qu'ils veulent obtenir un résultat précis.

La transformation constructive suppose donc un apprentissage institutionnel. Après un conflit, il faut demander ce qui a fonctionné, ce qui a échoué et quelles règles doivent être modifiées. Un rapport de retour d'expérience peut identifier les signaux faibles qui n'ont pas été pris en compte, les décisions qui ont aggravé la situation et les pratiques qui ont contribué à la désescalade. Le conflit devient ainsi une source d'amélioration collective.

Application : analysez une réunion professionnelle qui s'est mal déroulée. Distinguez le désaccord sur le fond, les comportements relationnels, les règles de procédure et les facteurs émotionnels. Proposez ensuite trois changements permettant de conserver le débat tout en réduisant le risque de confrontation destructrice.

Page 11 — Analyser un conflit avec une méthode professionnelle

Une analyse professionnelle doit être suffisamment structurée pour être comprise par un décideur et suffisamment prudente pour ne pas transformer des hypothèses en certitudes. Une méthode pratique comprend la définition du problème, la chronologie, la cartographie des acteurs, l’analyse des positions et intérêts, l’étude des causes et risques, puis l’identification des options d’intervention. Chaque étape doit être documentée et révisable.

La qualité des sources est essentielle. Les déclarations officielles donnent accès à la position institutionnelle mais peuvent minimiser certains problèmes. Les personnes affectées apportent une expérience directe mais peuvent avoir une perception partielle. Les données administratives apportent des éléments vérifiables mais ne captent pas toujours les dimensions relationnelles. L’analyste doit donc comparer plusieurs sources, signaler les contradictions et indiquer les limites de son information.

Un rapport professionnel distingue les faits établis, les informations rapportées, les hypothèses et les recommandations. Cette discipline protège contre les erreurs de jugement. Elle permet également à un lecteur de savoir ce qu’il peut considérer comme certain et ce qu’il doit surveiller. Lorsqu’une information est contestée, le rapport doit présenter la contestation plutôt que choisir silencieusement la version la plus commode.

L’analyse doit enfin déboucher sur une décision. Pour chaque option, il faut examiner bénéfices, risques, faisabilité, coût, acceptabilité et effets involontaires. Une action peut réduire un incident à court terme tout en renforçant une inégalité à long terme. Une bonne recommandation explique donc non seulement ce qu’il faut faire, mais aussi pourquoi, avec quels garde-fous et selon quels indicateurs de suivi.

Exercice : rédigez une note de deux pages sur un conflit fictif. Utilisez les rubriques suivantes : problème, faits, acteurs, intérêts, causes, risques, options, recommandation et indicateurs. Faites relire votre note en recherchant les phrases qui présentent une hypothèse comme un fait.

Page 12 — Étude de cas intégrée : conflit autour d’une ressource

Considérons une communauté rurale confrontée à des tensions autour d’un point d’eau. Les agriculteurs estiment que certains usages réduisent leur accès à la ressource. Les éleveurs considèrent que l’eau est indispensable à leurs activités. Les autorités locales affirment vouloir maintenir l’ordre, tandis que plusieurs habitants leur reprochent de ne pas avoir organisé une consultation suffisante. La situation devient plus tendue après un incident au cours duquel des biens sont endommagés.

La première étape consiste à construire la chronologie. Il faut rechercher les règles antérieures, les changements dans l’utilisation de la ressource, les périodes de pénurie, les incidents précédents et les tentatives de médiation. Ensuite, la cartographie doit inclure les acteurs qui ne sont pas immédiatement visibles : femmes responsables de certaines activités, jeunes, propriétaires, services techniques, autorités traditionnelles et commerçants. Chacun peut avoir un rôle différent dans la solution.

L’analyse des intérêts montre que la demande publique peut masquer des besoins plus fondamentaux. Les agriculteurs peuvent chercher la prévisibilité de leur production ; les éleveurs peuvent chercher la sécurité de leurs déplacements ; les autorités peuvent chercher à préserver leur légitimité. Ces intérêts ne sont pas entièrement incompatibles. Une solution peut donc combiner règles d’accès, calendrier, entretien de l’infrastructure, mécanisme de plainte et comité de suivi.

L’intervention doit commencer par réduire le risque immédiat. Il peut être nécessaire de protéger certaines personnes, de suspendre des comportements provocateurs et d’établir une communication directe. Ensuite vient le dialogue sur les règles. Enfin, la consolidation exige de vérifier l’application des décisions et de traiter les griefs qui ont alimenté la méfiance. Le succès ne se mesure pas seulement à l’absence d’incident pendant quelques semaines.

Travail de cas : rédigez un plan d’intervention en trois phases — urgence, dialogue, consolidation. Pour chaque phase, précisez les objectifs, acteurs responsables, risques, indicateurs et conditions de sortie. Cette étude de cas sert de modèle transférable à d’autres conflits de ressources.

Page 13 — Construire une stratégie de prévention

La prévention consiste à réduire la probabilité qu'une tension évolue vers une confrontation destructrice. Elle ne cherche pas à empêcher les revendications légitimes. Elle repose sur la capacité des institutions et des communautés à détecter les signaux, traiter les plaintes et créer des espaces de dialogue avant que les options se réduisent. La prévention efficace combine donc information, institutions, participation et mécanismes de réponse.

Une stratégie doit être sensible au contexte. Un mécanisme importé d'un autre pays peut échouer s'il ignore les autorités locales, les rapports de genre, les pratiques coutumières ou les structures de pouvoir. L'intervenant doit analyser les capacités existantes avant de créer une nouvelle structure. Il doit aussi prévoir les effets involontaires : financer un seul groupe peut renforcer une asymétrie ; publier certaines informations peut exposer des personnes ; accélérer une décision peut être interprété comme un favoritisme.

Les indicateurs doivent être diversifiés. Les données quantitatives peuvent suivre le nombre d'incidents, de plaintes ou de réunions. Les données qualitatives peuvent mesurer la confiance, la perception d'équité, la qualité du dialogue et la participation des groupes marginalisés. Un indicateur n'est utile que s'il permet de prendre une décision. Si une hausse des menaces est détectée, le système doit préciser qui agit, dans quel délai et avec quelles ressources.

La prévention demande aussi une capacité d'apprentissage. Les équipes doivent régulièrement comparer les hypothèses initiales avec les nouvelles informations. Un conflit peut changer rapidement après une élection, une crise économique, une catastrophe ou une décision politique. Une stratégie figée devient rapidement obsolète. Le professionnel doit donc prévoir des points de révision et des scénarios alternatifs.

Exercice : construisez une mini-stratégie de prévention pour une institution ou communauté. Définissez trois risques, trois signaux précoces, trois mesures préventives et trois indicateurs. Ajoutez une mesure de sauvegarde destinée à éviter que l'intervention elle-même n'aggrave le conflit.

Page 14 — Outils pratiques pour le professionnel

La chronologie est un outil simple mais puissant. Elle permet d’ordonner les événements, d’identifier les périodes d’accélération et de repérer les interventions antérieures. La cartographie des acteurs complète cette chronologie en montrant qui influence qui. L’arbre du conflit aide à distinguer les causes profondes, le problème central, les manifestations et les conséquences. Aucun outil ne remplace le jugement professionnel, mais chacun réduit le risque d’oublier une dimension importante.

La matrice position–intérêt–besoin–pouvoir est particulièrement utile pour préparer un dialogue. Elle évite de traiter uniquement les déclarations publiques. Pour chaque acteur, le professionnel peut ajouter les contraintes, les alliés possibles et les risques liés à son exclusion. Cette matrice doit rester une hypothèse de travail et être corrigée lorsque de nouvelles informations apparaissent.

La matrice risques-capacités permet de relier les menaces aux moyens disponibles. Un risque élevé avec une capacité faible exige souvent une action prioritaire. Un risque modéré avec une capacité forte peut être surveillé. L’outil est également utile pour répartir les responsabilités : qui possède l’information, qui peut agir, qui doit être consulté et qui doit être protégé ?

Le journal des hypothèses complète les outils précédents. Il indique ce qui est certain, probable, contesté ou inconnu. Pour chaque hypothèse importante, il précise l’information qui pourrait la confirmer ou l’infirmer. Cette pratique améliore la qualité des décisions parce qu’elle rend visibles les incertitudes. Elle facilite également le passage entre analyse et évaluation : lorsque les faits changent, les hypothèses peuvent être révisées sans reconstruire tout le diagnostic.

Atelier : construisez sur une page une chronologie, une carte des acteurs et une matrice des risques pour un même conflit. Comparez ensuite les résultats. Identifiez les informations qui apparaissent dans un outil mais pas dans les autres. Cette comparaison montre pourquoi une analyse robuste combine plusieurs méthodes plutôt qu’un seul schéma.

Page 15 — Synthèse, exercice final et transfert professionnel

Le conflit est une réalité normale de la vie sociale, institutionnelle et politique. Il peut être constructif lorsqu'il permet d'identifier un problème et de rechercher une amélioration ; il devient destructeur lorsque la violence, la peur, la polarisation ou l'injustice réduisent les possibilités de coopération. Le professionnel doit donc éviter les réponses automatiques. Il doit comprendre les acteurs, les perceptions, les intérêts, les besoins, les rapports de pouvoir et l'évolution temporelle de la situation.

La compétence centrale consiste à relier diagnostic et action. Une bonne analyse distingue les causes structurelles, les facteurs aggravants et les déclencheurs. Elle repère les mécanismes d'escalade et les ressources de désescalade. Elle identifie les institutions disponibles, leurs limites et les groupes insuffisamment représentés. Elle formule enfin des options réalistes, en tenant compte des risques et des effets involontaires.

Exercice intégrateur : choisissez un conflit réel ou fictif et rédigez un diagnostic de quatre à cinq pages comprenant contexte, chronologie, acteurs, positions, intérêts, besoins, facteurs structurels, déclencheurs, mécanismes d'escalade, ressources de paix, risques et scénarios. Proposez trois options d'intervention et justifiez celle que vous privilégiez. Indiquez, pour chaque affirmation importante, s'il s'agit d'un fait vérifié, d'une information rapportée ou d'une hypothèse.

Questions de transfert : pourquoi un conflit peut-il être utile à une organisation ? À quel moment une divergence risque-t-elle de devenir destructrice ? Pourquoi faut-il distinguer déclencheur et cause profonde ? Comment une intervention peut-elle aggraver involontairement une situation ? Quelles informations manquent lorsqu'une analyse repose uniquement sur les déclarations des autorités ? Répondez en utilisant des exemples concrets et non des définitions isolées.

Compétence attendue : à l'issue de la leçon, l'apprenant doit pouvoir produire une première analyse structurée d'un conflit, expliquer son évolution, repérer les risques d'escalade, identifier des points d'entrée pour la prévention et présenter une recommandation argumentée. Cette compétence constitue la base des leçons suivantes consacrées à l'analyse des systèmes, à la prévention, au dialogue, à la médiation et à la consolidation de la paix.

Bibliographie et ressource vidéo

• United Nations & World Bank, Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict, 2018.

• John Paul Lederach, The Little Book of Conflict Transformation, Good Books.

• United Nations Department of Political and Peacebuilding Affairs, ressources sur la prévention des conflits et la médiation.

• United Nations Peacebuilding Support Office, ressources sur l'analyse des conflits, la prévention et la consolidation de la paix.

• Vidéo : UN Web TV — Explainer: What is Conflict Prevention in the Digital Era? https://webtv.un.org/en/asset/k1y/k1yi5rf4z4