



Ministère des Affaires  
Locales et de l'Environnement




# FASCICULE D'INFORMATION SUR LA MÉDIATION POUR GÉRER LES CONFLITS INTERPERSONNELS DANS LES MUNICIPALITÉS

Par Mourad Turki & Jean-Michel Lebreton



Programme d'Appui  
à la Réforme de  
**Décentralisation**  
composante **institutionnelle**



---

**FASCICULE D'INFORMATION  
SUR LA MÉDIATION POUR  
GÉRER LES CONFLITS  
INTERPERSONNELS DANS  
LES MUNICIPALITÉS**

---



© Union européenne, 2021

Le contenu de ce rapport n'engage que leurs auteurs et ne peut aucunement refléter le point de vue de l'Union européenne.

## INTRODUCTION

La prévention et la gestion des conflits entre élus et agents municipaux est l'un des thèmes de réflexion et d'action de l'Instance de Prospective et d'Accompagnement du Processus de Décentralisation (IPAPD), appuyé par le Programme d'Appui à la Réforme de Décentralisation (PARD) ; financé par l'Union européenne.

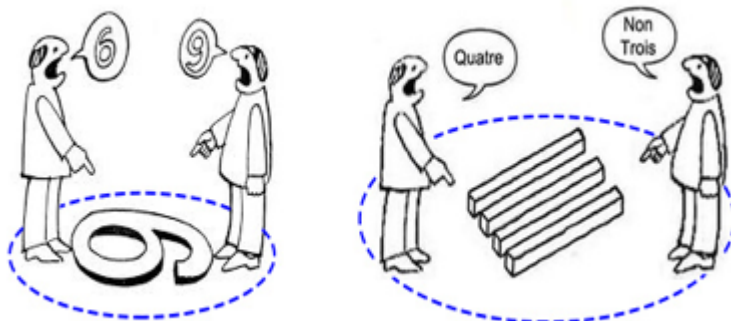
Un diagnostic de terrain mené, en 2020 et 2021, auprès de 80 représentants de 22 communes réparties sur tout le territoire de la République, a montré que des tensions peuvent être fréquentes au sein des municipalités. Parmi les multiples raisons : la confusion des rôles et prérogatives entre élus et agents administratifs, certains élus ayant souvent tendance à court-circuiter la hiérarchie administrative, mais aussi les comportements inadéquats parmi les élus comme parmi des agents administratifs, de nombreux cas de non respect des valeurs de base du bien vivre ensemble ayant été observés, comme l'affaiblissement du civisme, de l'esprit de service public, du respect entre les individus et du partage. D'autres causes de tensions ont également été évoquées, comme l'insuffisante communication entre élus et agents, la faible maîtrise des techniques de management, la rareté des guides de procédures, ainsi que, dans certaines communes, le manque de moyens humains et matériels.

Le diagnostic a fait aussi apparaître qu'il n'existe pas de dispositif adéquat pour régler les litiges ou les conflits au sein des municipalités. En cas de conflit, personne ne sait où et à qui s'adresser pour, au moins dans un premier temps, calmer les frustrations et les ressentis. Pourtant, la majorité des tensions et des conflits peuvent être gérés par la médiation. Ce dispositif, qui n'existe pas actuellement dans les municipalités ou pour les municipalités, serait fort utile.

La médiation est un mode amiable de règlement des différends. C'est un processus volontaire, coopératif, structuré et confidentiel reposant sur l'autonomie et la responsabilité des parties à un conflit. La médiation est une technique. On ne peut s'improviser médiateur. De manière générale, un médiateur est choisi pour aider les parties en litige afin de les aider à trouver elles-mêmes une issue et à trouver une solution négociée acceptable.

Ce présent document explique les grands principes de la médiation. S'appuyant sur ce fascicule informatif, il est recommandé que des formations spécialisées soient développées puis proposées à un public de futurs médiateurs et futures médiatrices dont il faudra soigneusement identifier le profil. C'est un challenge qu'il sera proposé de relever dès le début de l'année 2022.

## QU'APPELLE-T-ON CONFLIT ?



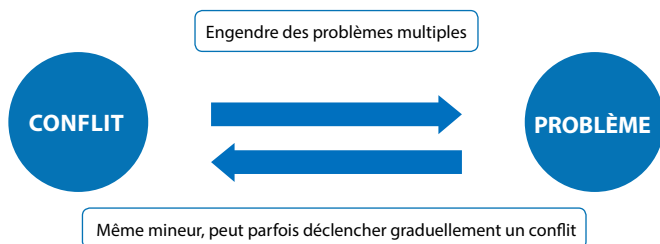
Un conflit peut être défini comme une interaction incompatible entre au moins deux acteurs, dans laquelle le premier acteur subit un dommage ou un préjudice tandis que le second produit ce dommage, intentionnellement ou non.

Le conflit interpersonnel implique un ou plusieurs individus qui se perçoivent opposés entre eux au sujet de leurs préférences en matière d'objectifs, d'attitudes, de valeurs, de comportement, etc.

### Ne pas confondre avec le problème !

**Les ressources en eau en zones rurales sont rares et insuffisantes pour les besoins de la population : ceci est un problème. Les femmes de deux villages se bagarrent à la source pour avoir de l'eau : ceci est un conflit.**

➡ Pour les mêmes aspects, les manifestations d'un problème et d'un conflit sont différentes mais peuvent toutefois être corrélés



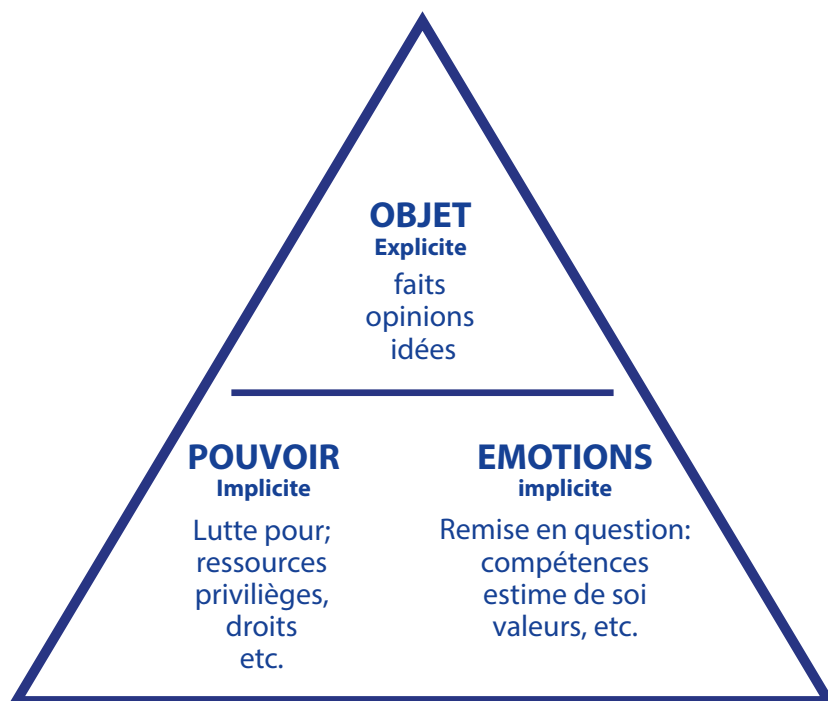
## QUELS SONT LES SIGNES DE L'EXISTENCE D'UN CONFLIT ?

La naissance d'un conflit peut se détecter à de nombreux signes :

- Silences lourds, stress, retards, absentéisme, baisse de la qualité de travail, sont les signes **d'un conflit latent ou étouffé.**
- **Le conflit refoulé** ou ancien conflit qui n'a pas abouti à une solution acceptable peut devenir un conflit déclaré.

*ATTENTION ! Un simple conflit entre deux individus peut impacter un grand nombre de personnes*

## DE QUOI UN CONFLIT EST-IL COMPOSÉ ?



## QUELS SONT LES TYPES DE CONFLITS ?

**1. Conflit de valeur** : conséquence de différences de valeurs ou de croyances (le vrai, le bien, le beau, le juste). Chacun est persuadé de son bon droit.

**2. Conflit de rôle** : résultat de quelqu'un qui joue un personnage, exerce une influence ou remplit une fonction (pouvoir) qui n'est pas la sienne.

**3. Conflit d'intérêt et d'identité** : enjeu limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir, souvent complété par le rejet de l'autre que l'on veut éliminer pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique.

**4. Conflit de personnalité ou affectif** : résultat d'une configuration psychologique propre à une personne et qui n'est pas la mienne ; conflit difficile à résoudre.

**5. Conflit de besoins** : exigence née de la nature ou de la vie en société.

**Ne pas confondre avec le malentendu !**

**Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension résultant d'une fausse interprétation des faits et actions.**

### Exemples de conflits:

- Priorités dans l'allocation des ressources
- Désaccord sur des techniques à utiliser
- Ambiguïté des rôles (dont pouvoir)
- Objectifs et intérêts divergents
- Résistance au changement
- Manque de reconnaissance
- Un refus

## DOIT-ON S'INQUIÉTER QUAND IL Y A UN CONFLIT ?

La réponse est **NON !**

### Les conflits interpersonnels sont :

#### INÉVITABLES

La diversité des points de vue entraîne spontanément et naturellement des risques de conflit

*Il faut les accepter*

#### NORMAUX

Les conflits ne sont pas un indicateur de mauvaise santé de l'organisation

*C'est une invitation à la recherche de solutions optimales*

#### NEUTRES

Le conflit n'est ni positif ni négatif

*La manière de gérer le conflit détermine son aboutissement*

#### GÉRABLES

Le problème n'est pas le conflit en lui-même, mais la façon dont il est traité

*Le conflit doit être traité de manière durable*

### CE QU'IL FAUT ET NE FAUT PAS FAIRE

Il ne faut surtout pas	Ce qu'il faut faire
<ul style="list-style-type: none"><li>✗ Prendre parti</li><li>✗ Se laisser prendre par ses propres émotions</li><li>✗ Aller à l'affrontement (exemple : exercer son autorité)</li><li>✗ Minimiser le conflit</li><li>✗ Fuir le conflit</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Prendre le conflit au sérieux</li><li>✓ Ecouter les parties impliquées dans le conflit</li><li>✓ Rechercher les causes profondes du conflit</li><li>✓ Explorer les causes et conséquences relationnelles du conflit</li></ul>

### Et si ce n'est pas suffisant ?

Tout ne se règle pas par la médiation.

Dans certains cas de forte tension ou de conflit, il est possible de recourir à :

- la négociation
- le recours hiérarchique
- l'arbitrage



## LA MÉDIATION COMME APPROCHE DE GESTION DE CONFLIT

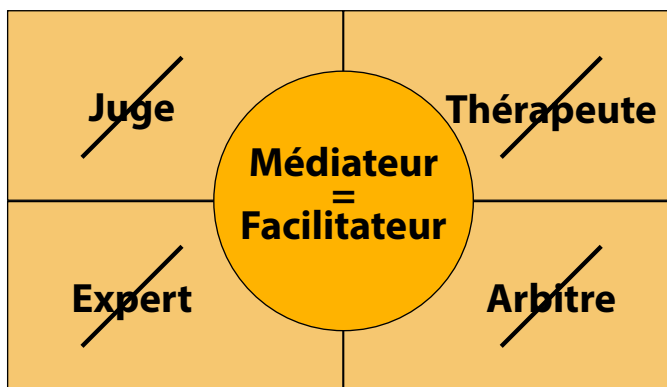
### QU'EST-CE LA MÉDIATION ?

On appelle médiation l'approche qui permet, lors d'un conflit, l'intervention de personnes extérieures, pour dépasser le rapport de force et trouver ensemble une solution sans perdant ni gagnant, mais qui soit gagnant-gagnant.

L'intervention du médiateur est **volontaire, amiable et confidentielle**.

La médiation obéit à **un processus rigoureux et limité dans le temps**. Il s'articule en général autour d'entretiens individuels et collectifs entre les parties en conflit.

### QU'EST-CE QU'UN MÉDIATEUR/ UNE MÉDIATRICE ?



1. Le médiateur n'est pas un juge, il n'est pas habilité à qualifier la situation de conflit.
2. Le médiateur n'est pas un arbitre, il n'impose pas de solutions aux parties.
3. Le médiateur n'est pas un expert ou un consultant, il ne livre pas de préconisations.

Le médiateur est une personne extérieure au conflit, **indépendante, neutre et impartiale** qui facilite la communication entre deux parties en conflit pour qu'elles trouvent elles-mêmes leurs solutions.

Le médiateur peut être choisi par les deux parties qui s'opposent.

### **Exemple**

**En cas de conflit au sein de la municipalité, le médiateur devra correspondre aux critères suivant :**

- *N'avoir aucune interférence avec les élus ou l'administration.*
- *Ne pas être en conflit d'intérêt ou hiérarchique avec les acteurs municipaux.*
- *Garantir une confidentialité maximale (elle peut être partiellement levée avec l'accord des personnes impliquées).*

### **Quel est le rôle du médiateur ?**

#### **Le médiateur est appelé à :**

- Garantir le cadre et le processus.
- Poser les règles éthiques et déontologiques.
- Garantir le bon déroulement des entretiens.
- Veiller au respect du temps de parole, de l'écoute mutuelle et de la liberté du choix.

Quelles sont les compétences requises pour un médiateur ?

#### **Le médiateur doit :**

- Etre capable d'arrêter une altercation.
- Posséder une grande capacité d'écoute et de compréhension.
- Etre capable de prendre de la hauteur et de se placer à bonne distance du conflit.
- Savoir faire preuve d'empathie.
- Respecter la confidentialité.
- Avoir le sens des responsabilités.
- Etre capable de faciliter une discussion en posant des questions, reformulant et restituant.

### **Exercice**

***Maintenant que vous êtes familiarisé avec les compétences nécessaire pour être médiateur, pouvez-vous penser à une personne de votre entourage (ou connaissances) qui peut jouer le rôle de médiateur ?***

## LA MEDIATION EST UN PROCESSUS ET COMPREND PLUSIEURS PHASES

La médiation est un processus qui se décline en 4 principales phases :

1. Clarification de la situation
2. Identification des besoins
3. Identification des options possibles
4. Adoption et choix des solutions

### **Phase zéro : préparer la médiation**

- Obtenir l'accord des parties pour avoir recours à la médiation.
- Choisir un médiateur répondant aux critères décrits plus haut.
- Présenter le médiateur et les parties du conflit.
- Poser les règles de conduite.
- Exposer le cadre et les phases de la médiation.

### **Phase une : clarifier la situation**

- Chaque partie est invitée à exprimer séparément, devant le médiateur, leur ressenti et leur vision du différend qui les oppose.
- Le médiateur reformule de manière générale sans jugement.

### **Phase deux : identifier les besoins des parties**

- Le médiateur facilite des entretiens séparés ou en présence des deux parties pour explorer le conflit et comprendre des causes profondes du conflit.
- Il utilise des questions ouvertes : "quoi ?", "comment ?" et "pourquoi ?".
- Il clarifie les mots d'émotions, de besoins et de valeurs sous-jacents au conflit.

### **Phase trois : identifier des options possibles**

Le modérateur facilite le processus de recherche de solutions en :

- Laisant le temps aux parties de parler et d'exprimer leurs idées.
- Écoutant les solutions formulées par les deux parties.

- Rappelant éventuellement les conséquences positives d'un accord et les conséquences négatives d'un désaccord, sur le moyen et le long terme.

**Rappel :** Le médiateur ne propose pas de solutions.

#### **Phase quatre : adopter une solution**

Le médiateur amène les deux parties à choisir une solution qui leur convienne (accord sans perdant).

- Il accompagne des deux parties pour décider ensemble des actions concrètes à mettre en œuvre (établissement d'un plan d'action).
- Il verrouille l'accord en le reformulant et en l'écrivant. Les deux parties apposent leurs signatures sur le document.
- Il peut proposer un suivi de l'accord, si nécessaire et si les deux parties le souhaitent.

## QUE PEUT-ON RETENIR DES CONFLITS ? LES LEÇONS A TIRER

### **Le conflit est un événement normal**

Les groupes, familles, organisations, entreprises, municipalités connaissent tous des conflits. C'est un signe de vitalité.

### **Le conflit stimule, il a une influence positive**

Un conflit qui survient dans un système provoque la mise en place de mesures pour le gérer.

Il permet de remettre en question les pratiques et les habitudes de gestion.

### **Le conflit stimule la créativité et conduit à la participation**

Le processus de médiation peut être source d'innovation et de créativité.

Les parties impliquées s'activent, génèrent des idées et s'impliquent.

Cette dynamique renforce la santé du système.

### **Le conflit aide à identifier un problème**

Même exprimée dans la colère et la violence, l'expression ouverte d'un conflit permet de cerner l'ampleur et la complexité d'un problème et de trouver des solutions durables.

Le conflit agit alors comme levier pour impulser la structure, conduire au changement et provoquer l'évolution.

### **Le conflit conduit au renforcement de la cohésion**

Dans certains cas, l'apparition d'un "ennemi" extérieur conduit toujours à la cohésion d'un groupe.