

Cahier de réflexion
des maires francophones
Septembre 2016

LES CAHIERS
Raisonnance

VIVRE ENSEMBLE

Prévention des conflits
et gestion de la diversité

DÉVELOPPEMENT
SENS
POLITIQUES

LES CAHIERS
Raisonnance
VIVRE ENSEMBLE

DÉVELOPPEMENT
SENS
POLITIQUES

Prévention des conflits
et gestion de la diversité



Prévention des conflits et gestion de la diversité

Sommaire

Édito : Pour des relations apaisées	6
Introduction générale	8
Présentation du guide	10
01 Se rencontrer	12
01.01 Prendre l'initiative de faire se rencontrer les responsables.	13
01.02 Créer des événements pour se rencontrer et se connaître, en intégrant toute la diversité.	17
01.03 Penser la ville comme un territoire pour vivre ensemble.	21
01.04 Développer une véritable stratégie de communication et un état d'esprit sur le thème « Richesse et diversité ».	26
02 Définir un cadre porteur de sens : Histoire, mémoire, identité et vision	29
02.01 Comprendre et définir son identité comme un processus dynamique.	30
02.02 Respecter toutes les identités sans chercher à les fusionner.	34
02.03 Faire de l'éducation un facteur de diversité réussie.	39
02.04 Définir ce qui est important et commun.	43
03 Définir des règles communes	48
03.01 Définir ensemble des valeurs communes.	49
03.02 Comprendre et améliorer ses décisions.	53
03.03 Valoriser les principes de la démocratie participative.	58
04 Agir ensemble	61
04.01 La gestion du temps.	62
04.02 La démarche de concertation structurée pour un projet intégrant la diversité.	65
04.03 La gestion de conflits et la négociation.	68
04.04 La conduite du changement culturel.	73
05 Évaluer et améliorer	76
05.01 Évaluer le coût de la crise.	77
05.02 Organiser un bilan et un plan d'amélioration.	81

Prévention des conflits et gestion de la diversité

Édito



Robert Beugré Mambé
Gouverneur du District d'Abidjan

Pour des relations apaisées

L'AIMF a toujours souhaité attirer l'attention de ses membres sur la thématique du règlement des conflits et sur la nécessité de s'approprier cette réflexion. Elle a initié au début des années 2000, à travers des échanges d'analyses multi acteurs, la réflexion sur le rôle des autorités locales pour l'émergence d'actions concrètes autour de cette problématique. La mise en œuvre de projets fédérateurs, réunissant tout ou partie des protagonistes, est un moyen pour modérer les relations entre les citoyens. Des projets qui rassemblent et non pas des projets qui cristallisent les groupes ou les antagonismes.

Avec la multiplication des crises, cette réflexion s'est imposée. Dès 2012, plusieurs rencontres ont été organisées : à Bruxelles, à Genève et à Abidjan. Elles ont mis en valeur la nécessité de prendre en compte l'action des autorités locales dans la prévention et le règlement des conflits.

Ces réflexions, l'engagement d'élus locaux sensibles à l'importance de leur rôle de médiateurs, mais aussi le soutien apporté par les bailleurs, ont débouché sur la mise en place de projets très concrets.

Ce fut le cas en Côte d'Ivoire et au Burkina Faso mais aussi, à présent, en République centrafricaine et dans la région du lac Kivu.

Les projets pour lesquels nous sommes engagés dans ces pays mettent en avant ce qui nous est commun, ces combats que nous devons mener les uns avec les autres plutôt que les uns contre les autres : la santé, l'eau et l'assainissement, la protection et la valorisation de nos héritages qui sont nos racines communes...

Ces projets, fédérateurs, sont mis en œuvre en étroite collaboration avec l'ensemble de la société civile. Le plaidoyer, la gouvernance participative, l'amélioration des conditions de vie pour le « faire ensemble », l'attention portée au ressenti social de ces opérations, constituent le cadre de notre action. Il importe de partager ce vécu, notre vécu, avec un large public. C'est tout l'objectif du présent manuel. Il constituera un outil de travail pour la Commission Permanente en charge du vivre-ensemble, que nous avons mise en place lors de l'Assemblée générale de Tunis, afin de susciter réflexion et échange de bonnes pratiques sur la manière dont nos villes peuvent répondre aux défis que notre époque pose au vivre-ensemble. C'est la ville de Montréal, une cité que l'histoire a faite multiculturelle, qui a d'ailleurs été choisie pour mettre en place ce groupe de travail. Je vous souhaite une bonne lecture. ■■■

Prévention des conflits et gestion de la diversité

Introduction générale

Les conflits majeurs ont disparu et c'est une bonne nouvelle que l'on oublie. Par contre le vivre-ensemble est mis à mal par une multiplicité de conflits plus mineurs, des frottements dans le quotidien entraînant un mal-être. La ville, lieu de rencontre par définition, est devenue le contexte où ces conflits et les difficultés de vivre ensemble se manifestent. Plusieurs raisons à cela :

- La mondialisation, la croissance des villes, l'immigration nous exposent à une diversité de comportements, de valeurs, qui déstabilisent et entraînent un repli identitaire pour garder ses repères.
- L'allongement de la durée de vie juxtapose des générations qui ne partagent pas la même vision de la vie.
- Le développement des technologies de l'information se traduit par une exposition à cette diversité du monde, sans qu'il y ait rencontre réelle.

Au-delà de ces facteurs, il y a la peur fondamentale de l'autre différent, peur d'évoluer, peur de l'affrontement qui nous amène à un autre fantasmé, déformé. Le développement de l'autonomie, de l'individualisme a entraîné une perte des communautés de base auxquelles tout un chacun pouvait se rattacher.

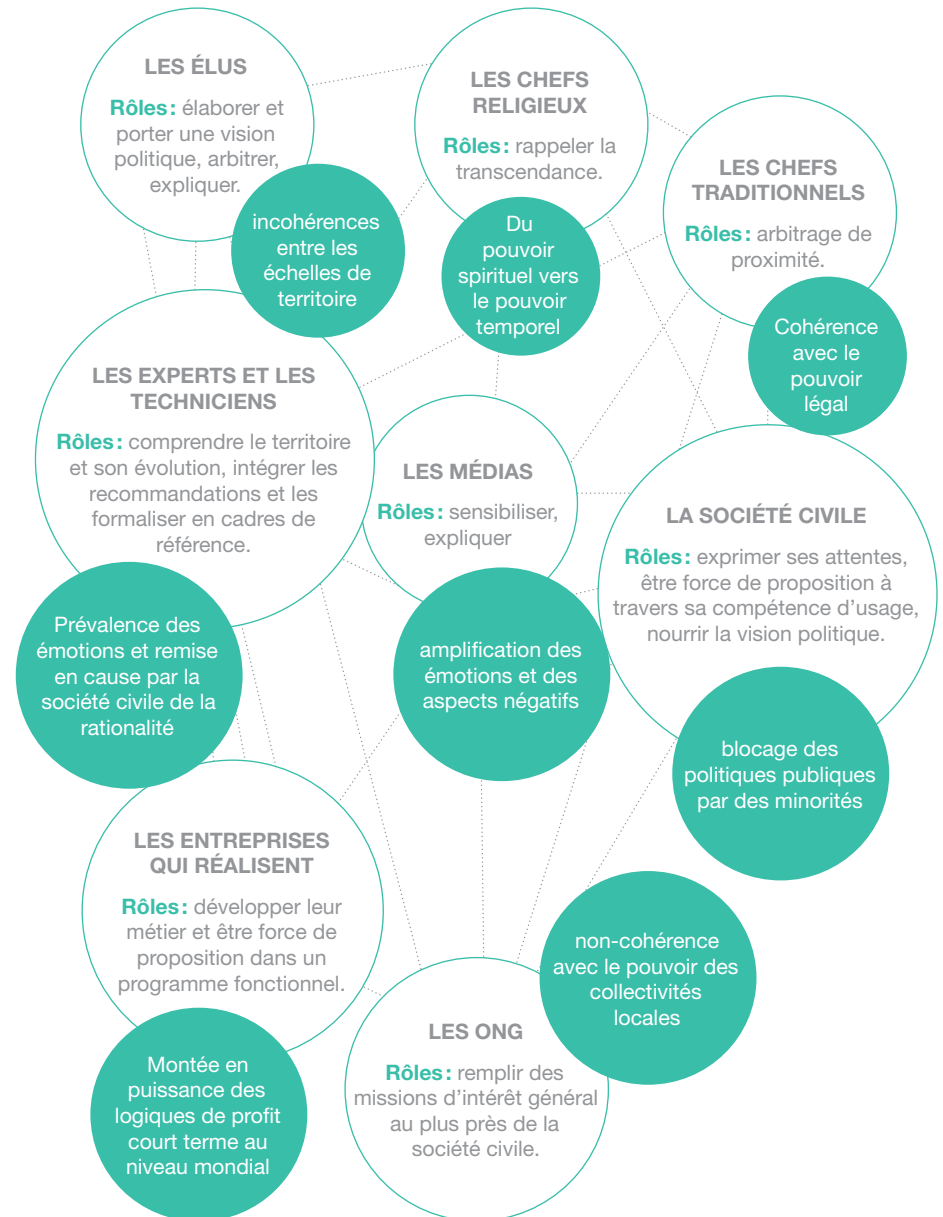
Bon nombre de conflits sont dus à une exposition à une diversité subie avec une perte de racines associée.

Pourtant cette diversité est inscrite dans la nature, c'est une nécessité génétique, on sait bien que la consanguinité est dangereuse dans la procréation ; c'est aussi une nécessité dans la compréhension du monde : les équipes diverses sont créatives et ont des approches plus globales. La biodiversité dans la nature est un enjeu pour la survie de notre planète et ceux qui y habitent.

- Au niveau amoureux, on est attiré par l'autre différent.
- Au niveau esthétique, le vitrail, la mosaïque, la polyphonie... concrétisent la beauté de la diversité et de l'harmonie.

Comment prendre en compte ces évolutions et faire de ces diversités une source de richesse et d'harmonie et non une source de conflits ?

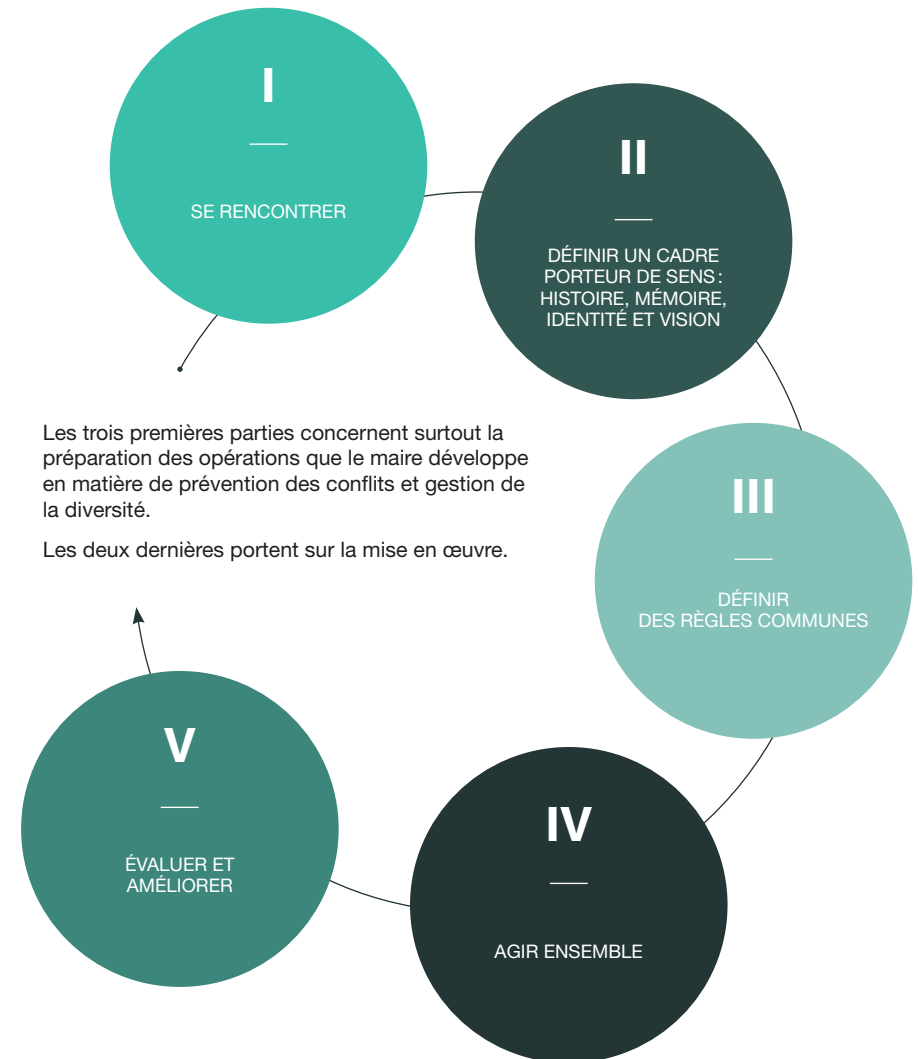
Le schéma ci-dessous décrit les problématiques de conflit dans les contextes urbains en montrant les types d'acteurs leurs rôles (cercles blancs) et les dérives (cercles verts) qui sont sources des conflits et des fonctionnements.



Prévention des conflits
et gestion de la diversité

Ce guide est divisé en 5 parties

Prévenir les conflits et gérer la diversité s'apprend au niveau personnel et politique. C'est le but de ce guide qui suit un plan simple mais ancré dans une réflexion profonde et qui rassemble un florilège d'exemples, de fiches pratiques et de ressources conceptuelles.



01 | Se rencontrer

Le point clé est la rencontre des responsables, c'est-à-dire du maire et des responsables des communautés concernées. Cette rencontre suppose d'abord que le maire connaisse ses interlocuteurs, qu'ils soient traditionnels ou nouveaux.

Ce préalable acquis, peut alors démarrer une véritable stratégie de relations interpersonnelles.

- 01.01 Prendre l'initiative de faire se rencontrer les responsables.
- 01.02 Créer des événements pour se rencontrer et se connaître, en intégrant toute la diversité.
- 01.03 Penser la ville comme un territoire pour vivre ensemble.
- 01.04 Développer une véritable stratégie de communication et un état d'esprit sur le thème « Richesse et diversité ».

01.01 Prendre l'initiative de faire se rencontrer les responsables

La diversité bien vécue à l'échelle d'une ville dépend de la coopération de tous et du leadership de quelques-uns. Les leaders représentatifs des communautés peuvent être réunis pour préparer ou continuer des opérations de vivre-ensemble, car l'harmonie, toujours fragile, risque fort de diminuer si l'on ne s'en occupe pas activement. Encore faut-il réunir les bonnes personnes, savoir créer du lien authentique et pas seulement politique, faire preuve d'empathie. Ce sont ces thèmes qui sont abordés dans ce premier chapitre.

FICHE OPÉRATIONNELLE



› ÉTAPE 1

Identifier l'ensemble des acteurs institutionnels ou non, collectifs ou individuels qui, parce qu'ils sont concernés à un titre ou un autre par un projet, pourraient être sollicités et informés.

› ÉTAPE 2

Faire la liste la plus exhaustive possible des interlocuteurs qui semblent être des « parties prenantes potentielles ». L'équipe portant le projet devra définir qui elle souhaite inviter dans le processus de concertation.

› ÉTAPE 3

Identifier les jeux d'acteurs. En effet, les interlocuteurs identifiés dans le schéma occupent des positions différentes, ont des pouvoirs d'influence et des attentes diverses quant à la concertation. Les acteurs s'y trouvent dans un système d'action complexe, où leurs intérêts peuvent être contradictoires.

› ÉTAPE 4

Établir une typologie d'acteurs. Il est important de distinguer :

- les acteurs professionnels (par exemple les agents administratifs, les prestataires techniques) et les acteurs non professionnels (des militants associatifs, des usagers...)
- les acteurs collectifs (un responsable d'association de locataires, des représentants syndicaux...)
- les acteurs individuels (un riverain non engagé dans une association de riverains, un usager...).

› ÉTAPE 5

Calibrer le type de concertation. L'équipe projet devra notamment arbitrer des objectifs attendus du processus de concertation :

- Est-il souhaitable de favoriser une participation « institutionnelle » ou de rechercher les avis moins connus ?
- Que sait-on déjà de leurs positions, attentes ou demandes ? Les réponses déterminent les acteurs à inviter en priorité et donnent des indications sur les méthodes à privilégier pour organiser la concertation.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Jean-Claude Kouassi

Président du Conseil d'Administration du Bureau National d'études techniques et de développement, Côte d'Ivoire

Les autorités religieuses et traditionnelles sont intégrées dans les systèmes de décision car ce sont de véritables leaders d'opinion, surtout pour les populations analphabètes qui ont besoin de faire confiance dans un cadre de proximité. Par exemple nous avons mis au point une instance de dialogue « Dialogue vérité et réconciliation ». Il faudrait faire une

véritable base de données sur la qualification des leaders d'opinion, procéder à des échanges culturels et des formations pour augmenter leurs compétences afin qu'ils puissent mieux exercer leurs responsabilités. Ces échanges donneraient lieu à un langage commun indispensable pour créer de la cohésion au sein même de la diversité.

Cela veut dire qu'il faut sortir de la carte de visite, résoudre les problèmes, parler des choses que l'on a en partage pour entrer dans une vraie connaissance des personnes, de leurs compétences et de leurs responsabilités.

Il faut moins de discours car on se bloque souvent sur les mots ; il vaut mieux travailler sur des projets concrets, les moyens de transport, le tourisme, l'hôpital, fédérer sans bruit etc. Il vaut mieux évacuer l'attitude politicienne souvent rhétorique pour entrer dans de vraies décisions politiques. 🗣️



Mohammad Oumar Kholeegan

Lord-Maire de Port Louis, Maurice

On a toutes les grandes cultures et religions à Maurice : culture islamique, indienne, africaine, anglo-saxonne/protestante, chinoise, catholique/française. Les langues sont le français créole et l'anglais. Nous sommes une nation « arc-en-ciel ».

On a une conscience forte de cette richesse due à la diversité, une fierté, mais aussi une conscience de la précarité de cette harmonie. Il faut consolider cette diversité et être vigilant, l'harmonie et la paix sociale sont une richesse de l'île.

On a gardé les rites, les identités des pays d'origine, on est en consultation permanente des responsables des différentes communautés. Nous avons un conseil des religions, les chefs religieux sont des partenaires dans les projets. Le respect est une valeur commune, on ne veut pas d'attaque des autres religions.

Nous avons cumulé la tolérance française et la discipline anglaise. De plus, nous organisons des parcours touristiques religieux pour découvrir les autres communautés (Philippe Hurel). Il faut faire des choses pour connaître l'autre, la méconnaissance entraîne la méfiance. Même si l'État est laïc, il faut des mécanismes pour prendre en compte les religions. 🗣️

RESSOURCE CONCEPTUELLE

Carl Rogers

Psychologue humaniste américain

Il met l'accent sur la qualité de la relation entre les personnes par une écoute empathique, authentique et sans jugement.

› EMPATHIE ET AMITIÉ

Deux attitudes personnelles rendent possible la rencontre de personnes diverses : l'empathie et l'amitié. Ces deux notions ont ceci de commun qu'elles intègrent l'émotion dans la relation interpersonnelle tout en lui donnant une mesure, en la rendant rationnelle. L'empathie est une disposition qui se travaille et permet de créer du lien notamment au début de la relation. L'amitié est une relation plus sur le long terme qui suppose une fréquentation habituelle des personnes.

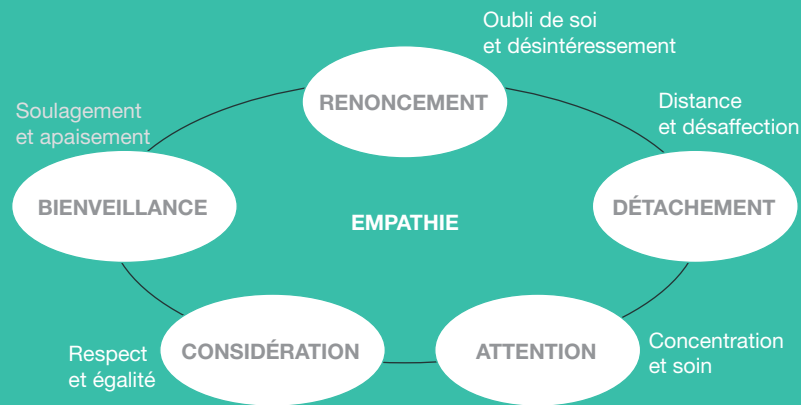
Empathie

Comme le montre le schéma page suivante, l'empathie n'est pas la sensibilité. Et elle n'est pas sur commande : il se peut que nous ayons une attitude empathique envers certaines personnes et pas envers d'autres. Selon qu'elles nous rappellent telle ou telle personne, selon qu'elles se comportent de telle ou telle façon, selon qu'elles soient proches ou non, selon qu'elles appartiennent à tel ou tel groupe social ou ethnique, nous pouvons ressentir une quasi-identité ou une totale dislocation.

Il se peut que nous ayons une attitude empathique envers les personnes dans certaines circonstances mais pas dans d'autres : selon que nous soyons de bonne ou de mauvaise humeur, que nous soyons en forme ou que nous souffrions physiquement, que nous soyons heureux ou malheureux, que nous nous sentions aimés ou agressés, etc., et également selon que le rapport soit hiérarchisé ou non, formel ou non, intime ou non, sexualisé ou non, etc.

L'empathie est un équilibre entre sensibilité et rationalité. Paradoxalement, l'empathie est aussi proche du détachement que de la bienveillance. En effet, comprendre la souffrance d'autrui consiste aussi parfois à ne pas interférer avec celle-ci. Par exemple, si nous sommes tentés de nous énerver contre quelqu'un qui s'énerve, contre un interlocuteur qui n'est pas d'accord avec nous, ou qui nous dit des choses agressives, c'est plus par sensibilité que par dureté de cœur. Dans tous ces cas, nous aimerions faire quelque chose et mais nous nous sentons impuissants ; nous sommes mis en danger affectif et nous tendons à nous mettre en colère.

Il serait préférable de ne pas ajouter du mal au mal et de ne pas réagir violemment à la souffrance d'une autre personne, même et surtout si cette souffrance amène cette personne à se comporter de façon violente ou asociale. Si nous pouvons faire quelque chose pour l'apaiser, faisons-le. Si nous ne le pouvons pas, nous pouvons considérer la souffrance qui nous fait face ; nous concentrer sur notre envie de réagir et en examiner les causes (peur d'être mis en danger ; sentiment d'impuissance ; peur de l'opinion d'autres personnes, etc.) ; nous pouvons renoncer à mettre les désagréments que la situation nous cause au-dessus de la souffrance qui nous fait face ; et enfin accéder à, et nous maintenir dans un état de détachement dans lequel nous ne ressentons plus d'envie de réagir. Essayez.



01.02 Créer des événements pour se rencontrer et se connaître, en intégrant toute la diversité

L'une des meilleures manières de créer du lien entre populations différentes dans une ville est la fête populaire. Une fête populaire se prépare, et sa réussite est aussi la manifestation d'une cohésion entre différents responsables. Que ce soit la fête de la Gaani à Nikki ou le calendrier des fêtes de Marseille Espérance, les expériences en la matière sont riches et porteuses d'espoir vers de nouvelles initiatives.

EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Oumarou Lafia Boubakari
Maire de Nikki, Bénin

Nikki a une population de 150 000 habitants. Ses activités principales sont la culture et l'élevage. La fête de la Gaani est une fête traditionnelle datant d'il y a sept siècles. Différents peuples dispersés se regroupent pour l'occasion, alors qu'ils appartiennent à des pays différents (Togo et Nigéria par exemple). Cette tradition a été conservée même après la colonisation car elle rapproche les peuples et les cultures.

Cette tradition est aussi forte qu'un pèlerinage. Une alliance se crée entre la cour royale et la mairie. Le roi s'occupe du culte, nous nous occupons du reste. À cette occasion se déroulent une foire, ainsi qu'une activité économique. L'événement prend une envergure nationale, avec la contribution de nombreuses communes aux alentours. Grâce à cette fête, un hôpital a pu naître, du fait de la centralité de Nikki, mais aussi du besoin d'infrastructures durant la fête. La voie qui va de Nikki jusqu'à la frontière a été bitumée sur soixante-dix-sept kilomètres.

Le roi s'occupe de la rubrique culturelle ; cette phase se déroule devant plusieurs dizaines de milliers de participants. Il y a aussi des foires, des expositions, des activités sportives et ludiques, des programmes de sensibilisation sur la santé etc. Des prix sont offerts par les sponsors et distribués lors du tournoi.

Une autre manifestation a été créée : un mois avant la fête, on fait une fête de la danse, festival culturel des peuples Batonou et Boo. Le gouvernement du Bénin finance à 100 % cette manifestation : toutes les communes envoient leurs danseurs. Cent groupes sont venus l'année dernière. Cela revalorise les danses traditionnelles et on demande aux villes de faire une sélection des meilleures danses pour cela. La communication sur l'origine et l'histoire est faite par des professeurs de l'université. Le deuxième jour au matin de la fête est réservé à la résolution des conflits, avec le roi suprême et les autres rois. Cela donne lieu à une célébration des vœux, le commencement de l'année avec un rappel de l'origine.

C'est un lieu privilégié de diversité culturelle, un terrain de collaboration, de rencontres, de tolérance, d'échanges riches et démocratiques. Il ne semble pas y avoir de frustration pour l'instant. De nombreuses relations se créent, y compris matrimoniales. La notoriété de la fête de Gaani est grandissante malgré les conditions modestes. Une délégation gouvernementale a participé à la fête cette année. Au niveau international, de nouveaux acteurs entrent en jeu.

La fête de Gaani est un événement majeur et un espace de brassage sur fond de tolérance réciproque, avec un élément d'intercommunautaires et une dimension sacrée. C'est un espace propice pour le règlement des conflits. ■●■



Salah Bariki

Présentation de « Marseille Espérance »

Marseille est une Ville port, avec une tradition de transhumance, de voyage, avec l'accueil des Arméniens, des pieds noirs, des Maghrébins, des Comoriens, des Chinois riches nouveaux venus qui sont très orientés business et bien organisés, etc. Le poids des communautés est fort, et les statistiques ethniques interdites en France. Marseille n'est pas constituée de gaulois, mais de communautés, et les divisions

de la Ville sont plus entre les riches et les pauvres.

« Marseille Espérance » naît dans les années 1990. Nous n'avons pas de banlieue à Marseille, les classes moyennes sont à l'extérieur. Après la mort de Gaston Deferre, un nouveau maire - le docteur Vigouroux - voulait faire quelque chose. Il demande à un groupe de se réunir. À Marseille, nous avons 40 langues et 80 nationalités. Depuis toujours Marseille est une terre d'accueil, avec ses juifs, italiens, espagnols venus pendant la guerre d'Espagne, les Arméniens. On a des cimetières qui comprennent des carrés musulmans, mais d'une façon générale, les gens font rapatrier les corps vers leur terre d'origine.

Notre groupe de réflexion ne voulait pas partir des nationalités (ça divise plus que ça ne rassemble), et on s'est posé la question du religieux, qui transcende les ethnies et les nationalités. Ce qui posait un problème vis-à-vis de la France laïque. Vigouroux a invité les chefs religieux principaux de la ville. On a appelé l'hôtel de ville « la maison commune ». Les chefs religieux sont tous venus. Cinq imams, un seul parlait le français.

Lors de la première réunion on a seulement fait connaissance. Lors de la deuxième réunion, les chefs religieux ont déclaré publiquement qu'ils acceptaient de travailler ensemble avec le maire. Le nom « Marseille espérance » naît pendant la troisième réunion, et pour la quatrième réunion, le maire a proposé des statuts, mais on a refusé. Un maire Président, avec un archevêque secrétaire et rabbin trésorier, ça serait mal passé!

Les actions sont financées par la ville, un secrétariat assure la permanence et la logistique. Pas de statuts mais des règles. Tout d'abord, le groupe ne parle jamais de théologie. Ensuite, pas de politique particulièrement dans les affaires municipales. 3 mois avant l'élection municipale, le groupe n'intervient plus, se met au vert. Et enfin, on prend une décision à l'unanimité.

Le groupe fonctionne maintenant depuis 20 ans. Nos actions :

- Il existe un calendrier avec les fêtes de chacune des communautés, et des explications des fêtes dont est responsable la communauté, non pas la mairie. Après la création, se pose le problème de la diffusion du calendrier notamment lors d'un spectacle communautaire.
- On a des réunions spectacle avec un chef religieux qui parle au nom de Marseille Espérance et le maire qui dit un mot, ces deux interventions se faisant au tout début du spectacle.
- On propose aussi des conférences : d'abord un forum au palais du Faro, réunissant 7 à 800 personnes, avec 7 conférenciers choisis par les communautés. Ces rencontres d'une demi-journée annuelle sont thématiques, par exemple sur la tolérance. On a changé la formule, avec 11 conférences par an, une espèce d'université.
- On répond au cas par cas aux écoles pour parler de ce qu'on fait sur invitation.
- On participe à des rencontres internationales, avec un festival du film documentaire Marseille Espérance.
- On a marqué la ville, avec 16 petites places dans chaque district, baptisées du nom d'une valeur (ex-solidarité) avec un monument, un arbre avec 350 000 noms (des Marseillais) inscrits par terre. Ce monument a été donné à Shanghai et Alger.
- Une chapelle de l'hôpital (institut Paoli Calmette) a été transformée en lieu de recueillement pour tous, interculturel et interreligieux y compris un endroit spirituel pour agnostiques ou athées.

Nous ne nous intéressons qu'à Marseille et à la paix dans notre ville. En 1995, Gaudin a poursuivi et essayé d'institutionnaliser notre activité. Mais nous n'existons toujours pas juridiquement, nous voulons laisser chacun libre et éviter le piège de la judiciarisation. Cette liberté est une condition sine qua non de la coopération. Car il faut éviter les enjeux politiques ; la caricature d'une institutionnalisation est toujours possible. Le maire est le coordinateur moral ; nous avons refusé de nous positionner sur des affaires hors Marseille comme Israël etc. Cette limite du périmètre d'action, et la détermination à s'y tenir sont un passage obligé d'efficacité. Les nouveaux venus, des bouddhistes avec qui nous travaillons dorénavant. ■●■

Abdoulaye SIDIBE,

Conseiller spécial du maire, Ziguinchor, Sénégal - Politique culturelle et diversité des populations en Casamance

« Vois en l'autre, un autre toi-même ». Ziguinchor a une histoire portugaise, anglaise, française. Les gens de la ville s'appellent « Fidja de Terra », enfant du terroir. On ne sait plus d'où vient le conflit. Nous avons choisi un mode de gestion. ■●■

RESSOURCE CONCEPTUELLE

› LES DIFFÉRENTES SORTES DE FÊTES

La fête introduit une rupture avec le quotidien sans tourner nécessairement au désordre ou à la dérision. Bien sûr, il y a les carnivals et les fêtes des fous, qui redynamisent le corps social par le rire, le burlesque, le bouillonnement passionné.

La fête-transgression a lieu par exemple lors de certains interrègnes africains, ou lors des Saturnales et Lupercales romaines. La fête-célébration crée une unité entre la cérémonie et le divertissement.

On peut distinguer plusieurs fêtes religieuses selon leur caractère crucial (Noël, Fête-Dieu, Pessah, Aïd-el-Kebir) ou plus secondaire quand il s'agit par exemple de la protection d'un saint représentant une identité locale ou catégorielle (fête patronale); la fête politique commémore un événement national (14 juillet, 11 novembre) ou célèbre l'investiture d'un président de la République; la fête populaire, folklorique, est parfois liée aux rythmes de la nature (feux de la Saint Jean) ou regroupe pour une réjouissance collective les habitants d'une contrée; la fête familiale souligne par des repas et des cadeaux un réseau affectif (fête des Mères, gâteau d'anniversaire).

La fête peut se présenter comme un rite qui se commémore à intervalles réguliers, selon des cycles saisonniers, initiatiques ou linguistiques. Elle régénère le lien d'une communauté vers son passé historique ou mythique et met en scène une identité collective par la décoration d'un espace, des danses, des musiques dédiées, des costumes, des défilés et bien d'autres comportements qui renforcent la communauté qui se célèbre et s'exalte elle-même (DURKHEIM).



03 01.03 Penser sa ville comme un territoire pour vivre ensemble

Il y a un préalable à la rencontre harmonieuse des personnes et des responsables dans une ville : que la ville soit elle-même ressentie comme un espace de vie ensemble. Il s'agit là d'un sentiment d'appartenance inscrit dans l'affect des citoyens d'une ville.

Mais l'action politique du maire et de son équipe est évidemment déterminante comme le montre Rachel Bocher, le rôle du maire n'est pas (seulement) dans un laisser-faire des initiatives, mais passe souvent par un volontarisme qui sait créer des opportunités, des événements qui ont du sens pour tous.

EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Rachel Bocher

Conseillère municipale, déléguée à l'accueil des nouveaux nantais et à la francophonie, aux congrès et salons

Nous avons lancé « Nantes 2030 » pour offrir une perspective longue, pour s'approprier le temps, arrêter d'être dans l'urgence. Nous avons défini des valeurs de cohésion sociale, de solidarité, de qualité de vie au quotidien, d'éducation. Cela se traduit par un PLU qui privilégie la mixité et des lieux de rencontre, cela se traduit par un aménagement de l'île de

Nantes, ancien quartier industriel reconverti en lieu de créativité. Des activités extrêmement diverses ont été implantées pour favoriser cette créativité. Cela se traduit par des événements culturels, les folles journées, les géants. Nous voulons privilégier le vivre-ensemble et créer les conditions de ce vivre-ensemble face à la montée des individualismes.

Plusieurs points sont transposables dans d'autres réalités et mériteraient d'être partagés au sein du réseau :

- Avoir une histoire identifiée assumée avec ses forces et ses faiblesses et en faire un atout.
- Avoir une ambition partagée (Nantes 2030).
- Travailler des valeurs communes.
- Créer des lieux et des moments de rencontre, importance de la culture dans tous les quartiers à partir de ces axes, la diversité peut s'épanouir. 🤝

> L'ACCORITÉ À L'ÎLE MAURICE : L'ÉGLISE ACCUEILLE LES VOITURES DES MUSULMANS LE VENDREDI

Au vu de l'exiguïté de l'espace parking de la mosquée Ronaq-ul-Islam, l'église de Grand-Baie ouvre ses portails aux voitures des fidèles musulmans le vendredi, jour saint de l'Islam. Et ce, depuis fort longtemps, et dans le plus bel esprit. Le dimanche, à l'heure de la messe, la mosquée met à disposition son parking pour les voitures des fidèles chrétiens. Et cet échange de bons procédés, l'on est tenté de dire, semble être là depuis la nuit des temps...

Quand j'ai demandé le pourquoi d'une telle entente, quand j'ai parlé d'un « accord » entre le père Goupille et lui-même, l'imam Mouazam, bâti comme une armoire à glace, au visage bonhomme, m'a dit de manière spontanée : « Nous vivons dans l'accorité. Cela me semble si naturel. Notre foi nous encourage à œuvrer dans la paix, et nous sommes, comme l'église, investis dans le social. Il est tellement normal que nous avançons ensemble sur des dossiers de voisinage. Par exemple, j'ai pris une initiative récemment, celle de faire peindre le passage piéton et d'installer des panneaux de signalisation. Au lieu de le faire seul, je suis allé en parler au père Goupille, et on agit ensemble, et pour l'église et pour la mosquée. L'accorité est de mise dans notre esprit... Le père Goupille m'a dit que c'est un fait unique au monde. »

RESSOURCE CONCEPTUELLE

Marc Dumont

Consultant, Professeur en urbanisme et aménagement de l'espace -
Université de Lille 1

La ville, ses techniques de prévention des conflits
et de gestion de la diversité

1. ORGANISER LES SOCIÉTÉS DU CHANGEMENT URBAIN

La ville n'est pas un cadre, un contenant composé de bâtiments et d'activités. La ville est la meilleure invention sociale pour répondre au problème de ce qui sépare les êtres humains.

Penser et aménager nos villes, c'est penser et organiser une société sous toutes ses dimensions : économiques, culturelles, sociales... Par exemple, la gestion des distances : c'est un travail stimulant mais en même temps difficile pour un maire. Aménager les distances, c'est réfléchir à ce qui éloigne et ce qui rapproche ; ce n'est pas seulement une question d'espace mais aussi et peut-être surtout une question de lien social et de respect des différences.

Distances et différences sont inscrites au cœur de la vie sociale. Elles en sont une des alchimies fragiles ; elles peuvent faire vivre la vie sociale comme la détruire. Créer du lien social, faire vivre une organisation urbaine demande beaucoup d'imagination, de disposer d'une vision et de principes, et de les mettre quotidiennement à l'épreuve. Le politique est celui qui s'attache à transformer des dissensions en consensus ou en compromis, des divisions en relations. C'est un véritable défi face à des sociétés urbaines qui connaissent une transformation

accélérée, avec un brassage social intense, une diversité culturelle considérable, des changements urbains majeurs : croissance urbaine, nouvel ordre économique, crise sociale, incertitudes du futur.

Ce défi n'est pas insurmontable, il est à considérer sans naïveté ni fatalisme ou défaitisme. La ville ne détruit pas le lien social : elle constitue au contraire une opportunité unique pour rassembler plutôt que diviser, mélanger plutôt que séparer. Produire une ville dans laquelle tous se retrouvent et trouvent leur place est une affaire d'arbitrages entre différentes options.

2. CLARIFIER LES PRIORITÉS EN MATIÈRE DE VIE URBAINE : LA VILLE RASSEMBLÉE OU L'URBAIN FRAGMENTÉ ?

La vie urbaine se fait autour de trois composantes fondamentales : la mixité sociale et fonctionnelle, la densité et la diversité. Plus les villes sont denses, plus l'intensité de ce qui y est vécu est forte, plus elles évitent les formes d'isolement et de clivages sociaux produits par l'étalement urbain. Plus les villes entretiennent et développent leur diversité, plus elles renforcent leur vie culturelle ; elles deviennent alors attractives et offrent des conditions de vie acceptables pour tous. Plus les villes font le pari de la mixité, moins elles souffrent des différentiels socio-économiques et des écarts de revenus.

La combinaison de ces composantes suppose de choisir entre des modèles de villes souhaitables qui constituent autant de choix politiques : soit la ville rassemblée, soit l'urbain fragmenté.

Deux modèles d'urbanité

Composantes	Amsterdam, <i>la ville rassemblée</i>	Johannesbourg, <i>l'urbain fragmenté</i>
Accessibilité des lieux urbains	+	-
Présence d'espaces publics	+	-
Importance du déplacement à pied	+	-
Proximité habitat/emploi	+	-
Diversité urbaine	+	-
Mixité sociale	+	-
Lieux, grandes scènes ou la société urbaine se rend visible	+	-
Sentiment d'une société politique (citoyenneté)	+	-

3. EXPLOITER L'ESPACE PUBLIC, COMME UNE VÉRITABLE MACHINE À PRODUIRE DU LIEN SOCIAL

L'autre option, c'est l'espace public. La tendance à se retrouver entre-soi est inhérente à toute société. L'extrême changement urbain produit des formes d'entremêlement, des pertes de repères, des mélanges de cultures, et une très forte hétérogénéité sociale et spatiale. Dans ce cadre, l'altérité surprend, dérange, effraye. Elle est vécue comme une menace accentuée par la puissance des clivages économiques et des formes d'exclusion sociales qu'ils induisent.

L'entre-soi et l'homogénéité sociale rassurent ; mais en même temps elles appauvrissent et renforcent le sentiment d'insécurité ; les formes de ghettoïsation auto-entretien dans des spirales négatives les parties les plus opposées de l'échelle sociale. Le passage de la différenciation sociale à la ségrégation spatiale voire à la sécession est une tendance facile. Il est beaucoup plus exigeant de suivre le cheminement inverse, de prendre à rebours la segmentation sociale.

Le développement de politiques de mixité urbaine, d'équité dans l'accès aux services urbains en est une première option, lourde à entreprendre. Il en est une autre, l'espace public.

L'espace public n'est surtout pas qu'un support matériel. C'est un lieu dans lequel les différences d'une société apparaissent et se confrontent. Produire des espaces publics, c'est rechercher un équilibre toujours à redéfinir entre les contradictions inhérentes à la vie sociale : entre l'homogénéité et l'hétérogénéité sociale, entre l'ouverture et la fermeture, entre le tout interdit et le tout permissif, entre la possibilité de se poser et l'impératif de circuler, entre les plus jeunes et les plus âgés, entre les plus riches et les plus pauvres.

L'espace public révèle ces contradictions au cœur du lien social mais il permet aussi d'agir sur elle : veut-on des espaces parfaitement pacifiés ? ou des espaces d'affrontements ? Veut-on des espaces réservés à un seul usage, le bon usage codifié et officiel, ou des espaces laissés à l'arbitraire de l'absence de régulation ? Veut-on des espaces conformes aux standards internationaux de la mondialisation, ou bien des espaces du repli identitaire ? Le politique a la capacité d'agir sur chacun de ces curseurs, espace après espace, pour chercher à y produire la sécurité, l'esthétique, mais aussi l'hybridité, le frottement.

Avec certitude, le politique gagnera toujours à accompagner des lieux moins programmés mais plus générateurs de lien social, plutôt qu'à surprogrammer des lieux qui seront désertés. Mieux vaut rechercher les voies réelles qui existent entre l'hyper-contrôle de lieux publics vitrines, et le laisser-faire des espaces communs privatifs laissés à la libre organisation privée. Il faut en effet arbitrer entre l'importation de modèles d'espaces publics à l'européenne et par trop figés, et le développement d'espaces d'initiatives culturelles locales. Quatre dimensions caractérisent la force de l'espace public sur le lien social :

- son ouverture (accès à tous/limité),
- la place prise par les règlements,
- la possibilité laissée à la société de s'autoréguler par elle-même (auto-ajustement),
- la capacité de l'espace à produire de la surprise et de l'inattendu.

4. IDENTIFIER DE VRAIS PORTE-PAROLE DE LA SOCIÉTÉ URBAINE

Organiser le lien social dans vos villes, c'est aussi réfléchir à des processus de gouvernance ouverts, souples, mais régulés. Le maire a tout intérêt à laisser sa place à l'expérimentation accompagnée, pour que s'exprime la compétence réflexive des habitants : c'est elle qui leur permet au mieux de mettre en œuvre, à leur manière, des manières d'habiter les villes, de se les approprier, de s'y identifier.

Il s'agit d'intégrer les voix des habitants, mais pas toutes, ni sans méthodes. Dans les conflits d'aménagement, il est utile de repérer les plus discrets qui seront probablement les meilleurs porte-parole d'une expression commune. Il faut donc éviter de se replier sur la défense d'un intérêt particulier ou d'un seul groupe.

Addendum : lorsque les espaces du lien social font défaut.

Cas 1 : Saifi Village, Beyrouth (Liban), l'espace « public » vitrine de luxe.

Ce site est le résultat de la reconstruction d'un quartier central détruit par la guerre, obtenu exclusivement à partir d'investissements privés. Ils visaient la création d'un objet de « consommation ostentatoire ». C'est l'exemple emblématique d'une privatisation de l'espace public (espace commun privatif) ayant de fait aussi abouti à la création d'un quartier « vitrine ». La société d'aménagement Solidere qui a été en charge de sa réalisation et de sa gestion, y a imposé des comportements contrôlés, normés.

Ce cas témoigne de la réduction de la diversité sociale et urbaine : des commerçants affiliés à la société d'aménagement, avec une image de luxe maîtrisée, un label « Quartier des artistes » imposé par Solidere. L'ouverture à la diversité a été quasiment nulle. Ce cas témoigne d'un espace public fermé, standardisé, et dont l'aménagement autant que la gestion reste du seul ressort d'opérateurs privés.

Cas 2 : Le Geneva, Le Caire (Égypte), l'espace privé commun à défaut d'espace public.

Dans les années 1990, de nouveaux lieux de consommation et de loisirs se sont multipliés au Caire, autour d'enseignes commerciales relevant de partenariats (joint-ventures) entre capitaux privés égyptiens et capitaux étrangers. Ces enseignes fonctionnent selon un système de licences détenues par un groupe égyptien (Consolidated Casuals possède par exemple Naf-Naf, Daniel Hechter et Mexx).

Elles se sont installées dans les rues des « nouveaux quartiers d'affaires » et aux abords des zones touristiques (grands hôtels internationaux), ainsi que dans les couloirs des malls commerciaux. Souvent associées à des complexes hôteliers gigantesques (par exemple le long de la Corniche de Boulaq), ces centres commerciaux se développent aussi dans des quartiers de classes moyennes qui n'appartiennent pas aux « centralités d'affaires ». C'est le cas au Geneva (le jardin) - à Madinat Nasr, au nord-est du Caire, complexe d'abord fortement surveillé et très contrôlé (filtrages vestimentaires). Tout en participant au mouvement de privatisation de la ville ces malls rivalisent d'offres (patinoires, cafés, restaurants, cinéma).

Ils attirent une jeunesse qui les fréquente moins pour consommer (elle n'en a pas les moyens) que pour profiter de ces lieux de rencontre. Elle jouit ainsi d'une relative liberté dans des espaces emblématiques et dans un contexte de disparition progressive des espaces publics urbains à cause de systèmes de règlements excessifs.

À faire	À éviter
Développer la mixité sociale et fonctionnelle	Fragmenter, zoner, cliver
Densifier, rendre plus intense le centre-ville. Développer les expérimentations accompagnées	Étaler. Faire pour, entre experts
Accompagner des lieux moins programmés, mais générateurs de lien social	Surprogrammer des lieux de rencontres
Identifier les vrais porte-parole de la société urbaine, y compris les plus discrets	Développer une concertation sans méthodes et se focaliser sur un seul groupe actif

01.04 Développer une véritable stratégie de communication et un état d'esprit sur le thème de la diversité

La communication regroupe de nombreux domaines : c'est d'abord la communication interpersonnelle qui dans un contexte conflictuel ou de diversité de points de vue implique une attitude, un savoir-faire qui s'apprend et dépasse largement l'intuition personnelle.

C'est ensuite la stratégie qui agence des moyens de communication dans le temps et l'espace en vue d'un partage d'une vision, de valeurs, de messages clés, un langage commun pour créer une unité dans la diversité. C'est un levier à part entière de la prévention des conflits.

FICHE OPÉRATIONNELLE



Le thème de la richesse de la diversité ne va pas de soi, il doit être expliqué, accompagné, illustré.

Le mot « stratégie » de communication renvoie à une approche guerrière, descendante, avec des cibles à toucher.

Concernant le développement d'une culture de la diversité, on est plus dans l'échange que dans la stratégie. Cependant une stratégie forte dans certains cas peut être une réponse à une démarche communautariste avec repli identitaire, recherche de bouc émissaire, captation de la parole par un groupe. Les messages simplistes sont beaucoup plus puissants que les messages sophistiqués, il faut pouvoir proposer une alternative à ce type de communication.

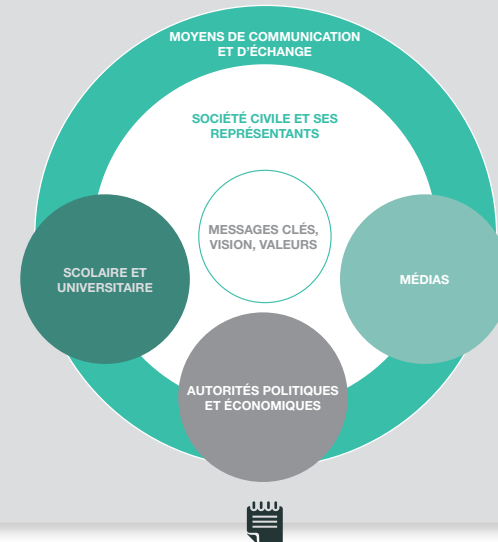
Il s'agit, sans être guerrier, d'être ferme et cohérent sur quelques points clés. Les points suivants posent les bases d'une démarche de communication :

- Identifier la société civile : quelles sont les associations, les corps intermédiaires, les relais ? Quels sont leurs objectifs, leurs stratégies... ? Quels sont les points potentiels de convergences et de conflits avec les objectifs de la ville et du territoire ? C'est l'analyse du contexte.
- Définir les idées simples que je veux faire passer : comment les formuler ? Quelle sémantique utiliser ? Comment les illustrer (récits, symboles, personnages...)?

- Identifier les points sensibles et les points porteurs sur le thème : il y a des éléments qui contribuent à la diversité et font évoluer positivement la société, d'autres points ou groupes qui sont clairement destructeurs de cette diversité et dans une stratégie de pouvoir et non de projet.
- Définir les moyens, les rythmes et occasion d'échange avec ces cibles et les différents acteurs :
 - » Quels documents écrits ? Droits et devoirs du citoyen, règles de la démocratie participative...
 - » Quels documents numériques ? Présentations visuelles, Web participatif,
 - » Les points de contacts clés et les événements avec la population,
 - » Les découvertes interquartiers, interculturelles,
 - » Séances de formation grand public : le thème des conflits et de la diversité demande une formation au-delà de la sensibilisation,
 - » Les affiches, les expositions permanentes ou temporaires,
 - » Les actions dans les écoles.

Toutes ces actions doivent faire l'objet d'un planning et d'une mise en cohérence. Rappelons que nous ne sommes pas dans la propagande, mais dans le partage sur un thème fort : la diversité comme une richesse, il faut le considérer comme le versant positif de la prévention des conflits.

Dernier point à écrire, quels résultats j'attends de cette stratégie de communication et comment je le mesure ? Une enquête quantitative, qualitative peut éclairer l'efficacité de la démarche.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



François Albert Amichia

Maire de Treichville, Président du conseil des collectivités territoriales et de l'union économique monétaire Ouest Africaine

Treichville est une commune centrale d'Abidjan, un quartier africain historique qui s'est développé à partir du port. La commune regroupe 200 000 habitants, et 54 % sont d'origine étrangère. En Côte d'Ivoire, 60 % de la population à moins de 30 ans. C'est une population urbaine qui n'a pas les racines

culturelles traditionnelles (cf. la bande dessinée AYA). Il y a une recherche de repères de la part des jeunes, on a une diversité de génération et de communauté. ■■

RESSOURCE CONCEPTUELLE



Paul Watzlawick
Le langage du changement

› COMMUNIQUER, C'EST SORTIR DU SILENCE MAIS AUSSI DU MONOLOGUE POUR ENTRER DANS LE DIALOGUE.

Le dialogue n'est pas une réunion de deux monologues qui parlent sans s'écouter. Le dialogue suppose des phases cohérentes d'expression, d'écoute et de confirmation (feed-back) entre deux interlocuteurs. Confirmer que l'on a bien entendu peut prendre plusieurs formes, notamment la reformulation. Reformuler ce que l'autre a dit, c'est lui montrer qu'on l'a non seulement écouté mais compris.

C'est très important notamment en situation de communication sur des sujets sensibles ou passionnels. En reformulant bien ce que l'autre a dit, on le sécurise en lui montrant qu'on n'a pas déformé son point de vue. Et c'est une condition de progression dans l'écoute interpersonnelle. On peut distinguer plusieurs formes de reformulation :

- la reformulation écho, qui redit avec fidélité ce que l'autre a dit
- la reformulation synthèse qui apporte une concision dans l'expression de l'autre
- la reformulation avec valeur ajoutée qui vise à enrichir, clarifier, ou même expliquer ce que l'autre a dit.

Toute reformulation suppose que l'autre confirme que c'est bien ce qu'il a dit. Ce jeu itératif de formulation, reformulation et confirmation est un élément clé de communication qui peut véritablement accomplir des prodiges en relations interpersonnelles.

02 Définir un cadre porteur de sens : Histoire, mémoire, identité et vision

Qu'est ce qu'une vision ? Une représentation simple qui permet de mieux comprendre et de mieux se projeter dans l'avenir.

Sur quoi s'établit-elle ? Sur la mémoire ou l'histoire collective. Ce qui ne veut pas dire qu'il existe une seule mémoire. Une ville est faite de plusieurs identités et donc de plusieurs histoires.

C'est l'éducation et la transmission qui permettent à ces identités de se véhiculer de génération en génération. Entre déni et reconnaissance, les identités doivent conquérir leur maturité pour lutter contre la peur inhérente à toute communauté d'être ignorée. Ce passage vers l'identité adulte se fait en plusieurs phases.

- 02.01** Comprendre et définir son identité comme un processus dynamique
En même temps que l'on cherche à comprendre l'autre, il est généralement nécessaire de faire un travail sur sa propre identité.
- 02.02** Respecter toutes les identités sans chercher à les fusionner.
Le respect des identités ne va pas de soi. La rivalité mimétique doit être évitée, et l'équilibre entre le plan collectif, celui des communautés et celui des individus mérite d'être discerné.
- 02.03** Faire de l'éducation un facteur de diversité réussie.
Pas d'identité sans histoire, et pas d'histoire sans transmission. La question de l'identité est donc enracinée dans l'éducation.
- 02.04** Définir ce qui est important et commun
Territoire, ressources, ambition, projets... Connaître son histoire est une condition de préparation de l'avenir. Cet avenir est conçu par une vision simple qui rassemble autour d'un projet commun.

02.01 Comprendre et définir son identité comme un processus dynamique

Que veut dire « être de Kinshasa » ou « de Nantes » ou « de Casablanca » ? Beaucoup de choses, et principalement une appartenance. Cette appartenance est enracinée dans le cœur des citoyens d'une ville. Au-delà de ce sentiment, l'identité se définit par la mémoire, et donc par l'histoire.

Connaître l'histoire de sa ville permet de mieux l'intégrer, la comprendre et aussi mieux transmettre son appartenance. L'histoire se transmet par un récit qui donne lieu à des interprétations différentes, mais aussi à des reconnaissances. C'est l'ensemble de cette thématique que ce chapitre entend défricher.

FICHE OPÉRATIONNELLE



L'identité est au cœur de la gestion de la diversité. Les sociologues distinguent souvent l'identité collective, communautaire et individuelle. L'identité collective est ici l'identité de la ville comme un tout. Chaque unité collective est divisible en plus petites parties qui constituent des identités communautaires, partielles.

Chaque communauté est elle-même divisible en autant d'individus qu'elle rassemble. Il y a identité commune dès que les individus ressentent et vivent ensemble une appartenance. Pour définir cette appartenance, on peut utilement s'interroger sur une liste de facteurs identitaires comme celle qui suit :

L'identité d'un collectif ou d'une communauté se forge tout particulièrement autour de son histoire, de ce qu'il en connaît, de ce qu'il en dit. Elle s'établit :

- sur une culture transmise, partagée et différente des autres, comprenant par exemple la langue, la religion, les comportements les mœurs, la cuisine... ensemble qui s'organise autour de valeurs préférentielles (liberté égalité et fraternité de la France) et de symboles (blason d'une ville, logo d'une entreprise)
- sur des événements historiques, fondateurs ou emblématiques
- sur un territoire avec ses sites et ses monuments emblématiques
- sur un calendrier qui organise, par ses anniversaires et ses rites, le temps collectif
- sur des personnages fondateurs, mythiques ou réels

- sur une prise de conscience collective de ces éléments qui s'élabore et se transmet par un discours cohérent autour des éléments précédents.

Il existe un exercice préalable à la coopération entre communautés diverses : clarifier sa propre identité, être capable de la comparer à celles des autres dans un esprit de bienveillance. Il est donc utile de réunir les représentants de communautés différentes et de leur permettre d'exprimer leur identité pour la faire connaître aux autres et entrer par là même dans un dialogue bienveillant. C'est nécessaire pour anticiper les conflits, donner un sentiment de reconnaissance partagé, et fonder une coopération durable.

Le travail sur la présentation de son identité collective ou communautaire peut tout simplement commencer par un listing des éléments essentiels.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



UN EXEMPLE D'IDENTITÉ : LA NÉGRITUDE

Le terme est forgé par Aimé Césaire dans le premier et seul numéro de la revue des étudiants congolais « L'étudiant noir. »

Il revendique l'identité noire et sa culture, d'abord face à une francité perçue comme oppressante. Le concept est ensuite repris par Léopold Sédar Senghor dans ses Chants d'ombre, qui l'approfondit, opposant « la raison hellène » à l'« émotion noire ».

Dans le court texte suivant, il situe la Négritude, non plus comme une opposition à d'autres cultures, mais comme une contribution à la « Civilisation de l'universel » :

« La Négritude, c'est l'ensemble des valeurs culturelles du monde noir, telles qu'elles s'expriment dans la vie, les institutions et les œuvres des Noirs. Pour nous, notre souci, notre unique souci a été de l'assurer, cette Négritude, en la vivant, et, l'ayant vécue, d'en approfondir le sens. Pour la présenter au monde, comme une pierre d'angle dans l'édification de la Civilisation de l'Universel, qui sera l'œuvre commune de toutes les races, de toutes les civilisations différentes, ou ne sera pas. » ■■■

Jean-Claude Kouassi

Président du Conseil d'Administration du Bureau National d'études techniques et de développement, Côte d'Ivoire

Notre slogan : SANKOFA est l'oiseau dont le bec pique la queue, ce qui signifie « retourne à tes origines, recherche ce qu'il y a de meilleur pour construire ton présent et bâtir ton avenir ».



Denis Coderre
Maire de Montréal

Le vivre-ensemble fait partie de l'ADN de Montréal. Nous avons une chaleur, une façon d'accueillir qui est souvent remarquable. Nous cultivons une manière d'être dans le respect de l'égalité et de la différence, généreux dans notre accueil. Nous sommes empreints d'ouverture et de tolérance, mais demeurons également vigilants, notamment face au phénomène de radicalisation.

Rachel Bocher

Conseillère municipale, déléguée à l'accueil des nouveaux nantais et à la francophonie, aux congrès et salons

« Nantes a une image de ville grise, avec une histoire difficile (esclavage, ville ouvrière, ambiguïté avec la Bretagne). De toutes ces plaies et défauts, on va faire des atouts. Nier l'histoire, c'est créer des taches aveugles qui ne permettent pas d'avancer, C'est vrai au niveau de l'homme comme d'une ville. Le futur mémorial sur l'esclavage part de ce postulat. »

« Nantes c'est aussi la ville de l'Édit de Nantes, c'est un port, c'est une ville de la tolérance et de l'ouverture, c'est Jules Verne, les jeux, le laboratoire d'idées, l'école d'architecture, beaux-arts, etc. On préserve l'identité de chacun et on crée de l'émulation. On retourne des inconvénients en atouts, ce qui suppose une volonté politique d'aménagements de territoires, lieux d'enrichissement personnel, C'est en rencontrant l'autre qu'on s'enrichit, multiplicité d'histoires et identités. »

« La mémoire est un point commun où les diversités s'expriment. C'est quoi être nantais ? C'est la tolérance. Je n'oblige personne, et je ne demande pas aux gens de partager forcément l'histoire de Nantes. Une ville est un lieu de mémoire, C'est une richesse. Quelqu'un qui arrive apporte aussi sa mémoire. On en a aussi besoin. Beaucoup de parisiens habitent Nantes, et on a aussi de grandes écoles. Notre identité se construit avec le passé et les nouveaux arrivants. »

Paroles d'une chanson de Julos Beaucarne :

Ton Christ est juif,
Ta voiture est japonaise,
Ta pizza est italienne,
Ton couscous est algérien,
Ta démocratie est grecque,
Ton café est brésilien,
Ta montre est suisse,
Ta chemise est indienne,
Ta radio est coréenne,
Tes vacances sont turques,
Tunisiennes ou marocaines,
Tes chiffres sont arabes,
Ton écriture est latine,
Et... tu reproches à
ton voisin d'être un étranger !

RESSOURCE CONCEPTUELLE

Paul Ricœur

L'identité narrative, et la mémoire insupportable

Comment définir son identité de groupe ? Par notre histoire commune qui s'énonce dans un récit. Or chacun sait que le récit dépend forcément de celui qui raconte, qu'il n'y a pas d'histoire purement factuelle, mais une histoire interprétée. Et qu'il peut y avoir conflit des interprétations.

Depuis Cicéron il est d'usage de considérer Hérodote (485-425) comme le « père de l'histoire ». Contrairement aux épopées et aux récits légendaires racontés avant lui, Hérodote veut élaborer un récit fondé sur une enquête (*historiè* en grec veut dire enquête).

Curieusement d'ailleurs, cet effort d'objectivité lui sera fortement contesté : Plutarque par exemple, lui reproche sa partialité en faveur des barbares et contre les Grecs : « Il a abusé bien des lecteurs par sa simplicité même ; il faudrait bien des livres pour passer en revue l'ensemble de ses mensonges et de ses spéculations. » On le voit, il n'est pas évident d'élaborer un récit qui fasse consensus. Et pourtant ce récit est la base d'une identité, accepté par les uns, nié pour les autres.

Le récit de vie raconte une histoire - la mienne en l'occurrence - en tenant compte d'une progression dans le temps. Voilà ce que P. Ricœur nomme « l'identité narrative ». Toute personne est capable de présenter à elle-même sa propre histoire personnelle racontée. Le terme a d'abord été introduit dans son ouvrage Temps et récit (3 tomes, 1983-1985), puis il a été repris et développé dans Soi-même comme un autre (1990).

Ce qui est recherché dans l'identité narrative, ce n'est pas la vérité sur soi-même, mais une vérité, ou une partie de la vérité. Certes, toute histoire racontée a sa part de mise en scène, de silences et d'exagérations : il ne s'agit pas de chercher une transparence inaccessible, car toute histoire reste partielle du fait même qu'elle est dite par un témoin qui a nécessairement son point de vue. Mais on ne peut réduire le récit à un mensonge, même s'il existe des cas exceptionnels d'impostures. « l'identité narrative » est généralement un effort de vérité et d'unité qui permet de s'approprier les événements de sa vie, de les transformer en sa propre histoire. C'est nécessaire pour donner du sens à sa vie et pour la transmettre à qui veut bien l'entendre.

C'est vrai de l'individu, mais aussi du collectif. Le patrimoine culturel désigne précisément l'ensemble de la vie spirituelle, intellectuelle, comportementale, artistique d'une communauté. Il est le fruit d'une histoire collective qui se transmet de génération en génération. Cette histoire donne lieu à un récit. La difficulté étant qu'un récit peut être purement et simplement nié par une population et défendu par une autre. Le génocide arménien en est un exemple douloureux en Turquie. On le voit, un récit peut comporter un capital conflictuel considérable que ni les protagonistes, ni la communauté internationale ne sont capables de résoudre. Le récit ? nécessaire pour exprimer une identité, mais à manier avec sagesse...

02.02 Respecter toutes les identités sans chercher à les fusionner

Gérer la diversité c'est gérer des identités. Or l'identité fait peur. D'abord parce qu'entre communautés l'histoire se fait rarement sans conflits. Et puis il peut paraître plus simple et facile d'affirmer une seule identité commune que de reconnaître différentes communautés, avec la gestion complexe qu'elle entraîne. Et pourtant cette reconnaissance des diversités est une exigence démocratique et un facteur de paix durable. Elle se fonde sur la connaissance de l'histoire des communautés.

Un équilibre à trouver entre l'expression des différences et le maintien d'un ordre commun est présenté dans ce chapitre, avec un accent particulier sur les moyens d'éviter la rivalité mimétique.

FICHE OPÉRATIONNELLE



Pierre d'Elbée
Docteur en Philosophie

Pour l'anthropologue français René Girard, si les hommes sont violents entre eux, ce n'est pas à cause de la diversité, mais plutôt de leurs ressemblances. Plus une communauté veut quelque chose pour elle-même, plus elle donne envie aux autres d'obtenir eux aussi l'objet qu'elle convoite.

À trop vouloir un objet, on crée la même convoitise chez autrui. Cela veut dire que le désir est mimétique à l'origine, et que cela peut devenir fatal : si chacun veut ce que veut son voisin, la concurrence peut devenir critique et on risque d'aller vers une crise généralisée.

Tableau 1

On peut définir les facteurs d'une diversité harmonieuse en fonction de 4 facteurs : les bonnes relations entre les personnes, la perception d'un projet commun, le respect des règles partagées et des décisions constructives qui sont mises en œuvre.

Règles partagées	Projet commun
Actions constructives	Relation à l'autre amicale

Tableau 2

La contagion mimétique s'attaque à ces 4 facteurs en un processus pervers.

Désordre	Aveuglement sur les buts communs
Violence, bouc émissaire, destructions	Concurrence et emballement mimétique

Tableau 3

Pour sortir de la crise, l'humanité préfère généralement éviter l'effondrement social provoqué par la lutte de tous contre tous, en choisissant des victimes sélectives, des boucs émissaires pour expulser la violence excessive. Avant d'en arriver là, il est utile de comprendre que le combat pour une paix durable passe par une compréhension du mécanisme largement oublié du bouc émissaire, et que les moyens de la justice doivent être mis en œuvre pour éviter l'emballement.

Défendre la loi Rappeler nos valeurs (re) Définir les règles du jeu	Travailler la vision commune Encourager les complémentarités Élargir la voie des possibles
Défendre la dignité de tous Restaurer la sécurité Trouver les exutoires	Dédramatiser Célébrer des événements symboliques Montrer ce qui marche



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Samy Kanaan
Maire de Genève

Pour bien s'intégrer les communautés doivent avoir leurs propres associations, bistrot, lieux, il leur faut leurs propres repères pour intégrer les nouveaux arrivants, ils sont entre eux dans le bon sens du terme. Le risque, c'est que l'on se repose sur ses lauriers. 🤝



Chantal NOËL
Ancienne Échevine des Cultes de la Ville de Bruxelles

Le centre bruxellois d'échanges interculturels a mis en place une initiative remarquable : une Charte de la Plateforme interconvictionnelle locale. Il s'agit de replacer le dialogue au cœur des conversations des quartiers de la capitale. Cette plateforme se veut un lieu d'ouverture et d'écoute, et non de prosélytisme, pour un échange de communautés diverses autour du spirituel et des valeurs fondamentales.

Nous, représentants des associations et collectifs formant la plateforme interconvictionnelle locale de Bruxelles, convaincus que le dialogue entre les communautés de conviction qui coexistent dans notre ville de Bruxelles est



indispensable pour assurer les conditions nécessaires d'un vivre-ensemble porteur de paix, de justice et de solidarité.

Convaincus que dans le contexte de la ville de Bruxelles, notre réseau, sous l'égide de l'autorité publique ayant les cultes dans ses compétences, offre un cadre neutre qui permette ce dialogue. Convaincus que c'est en partageant nos expériences, en mettant à profit nos ressources et en développant collaborations et partenariats que nous pourrions développer des actions locales de terrain et des réflexions de fond. Par là, nous souhaitons contribuer à la construction d'une ville, d'un pays et d'un monde meilleurs; décidons d'adopter la charte suivante: Bruxelles a une longue tradition d'ouverture internationale et est devenue un carrefour important de relations européennes et mondiales.

Nous croyons à la nécessité d'une Plate-forme interconvictionnelle car l'avenir d'une société cosmopolite se construit dans un savoir « vivre-ensemble » qui exige une attention à la qualité de la relation à l'autre.

Nous pensons que la véritable rencontre interconvictionnelle implique que chaque personne puisse proposer librement et sincèrement aux autres le témoignage de ce qu'elle croit et de ce qu'elle vit et accueillir pareillement le témoignage des autres. Nous sommes certains que cette rencontre entre personnes de conviction différente est porteuse d'un enrichissement qui permet à chacun d'affirmer son identité profonde sans risque de syncrétisme.

Pour nous, la conviction religieuse ou philosophique apporte la paix intérieure et incite à rechercher la paix avec les autres. Face aux incompréhensions, aux intolérances et aux exclusions, notre plateforme se veut un lieu d'ouverture et d'écoute, et non de prosélytisme.

Nous espérons que nos rencontres susciteront une dynamique de communication entre nos organisations.

Nous nous engageons à organiser et à participer activement à des projets communs: rencontres régulières, journées annuelles « grand public », publications, visites de nos organisations respectives.

Conscient de nos responsabilités, nous nous engageons au service des valeurs de paix, de justice, de fraternité et de défense de la dignité de chaque être humain, et visons à transmettre ces valeurs aux générations futures. Nous entendons axer nos efforts sur le développement d'une véritable pédagogie du dialogue afin d'encourager les plus jeunes à s'approprier ces valeurs fondamentales. ■👏■



Boubakar Bah

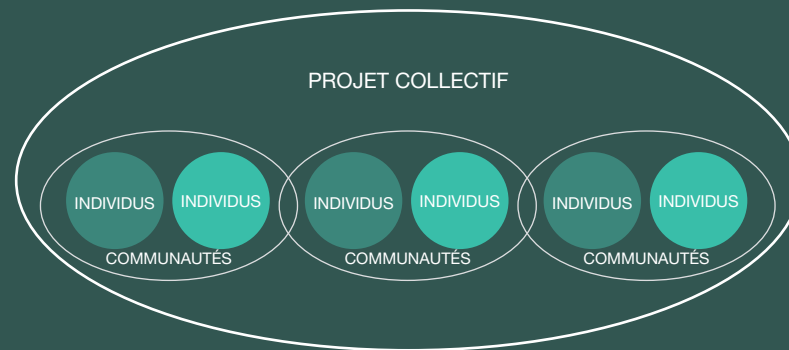
Président de l'Association des Maires du Mali

Concrètement les débats municipaux sont multilingues. Tout le monde est capable de parler au moins deux ou trois langues. Ce respect de la langue est important. Il est lié au respect de la démocratie.

Les Touaregs ont particulièrement le talent d'apprendre les langues en raison de leurs activités commerciales. Il faut parler d'identités inclusives, de pays ouverts avec des diasporas naturelles, une solidarité transfrontalière, une perméabilité du langage et des langues, et tout cela se situe en Afrique de l'Ouest. Les gens sont d'une certaine manière partout chez eux dans cette zone; il s'agit d'une culture de la circulation. ■👏■

RESSOURCE CONCEPTUELLE

Le communautarisme



Une ambiguïté de taille existe à propos du mot « communautarisme » selon l'expression française et anglo-saxonne. En France le communautarisme désigne l'expression et la défense d'identités minoritaires. On oppose les communautés au collectif, et tout particulièrement à la République. Chez les Anglo-saxons, le communautarisme désigne l'expression et la défense du collectif. On oppose alors le communautaire aux individus.

Pour ne pas faire de contresens, il est donc juste de définir 3 niveaux sociaux :

- le premier est celui des individus
- le second est celui des communautés intermédiaires
- le troisième est celui de la collectivité globale.

Chaque communauté sociale mérite un droit la reconnaissance et une intégration juste à son échelon supérieur. La reconnaissance des communautés intermédiaires - et souvent minoritaires - ne peut se faire sans l'affirmation conjointe de l'intérêt général supérieur. À la fois arbitre des relations intercommunautaires et garant de la paix civile, le responsable politique défend le point de vue global, celui de la collectivité comme un tout.

Cette affirmation, aussi évidente soit-elle, peut cependant être oubliée, notamment lors de revendications passionnelles de communautés en souffrance ou volontaristes. La contagion violente peut alors avoir de graves conséquences qu'il faut essayer de prévenir à tout prix, ce qui représente l'une des responsabilités les plus importantes et les plus difficiles à mettre en œuvre.

Une méthodologie de l'équilibre identitaire d'une ville repose sur ces trois dimensions, à savoir les individus, les communautés intermédiaires et le collectif.

› LE COLLECTIF

Souvent purement et simplement oublié des communautaristes, il est pourtant indispensable pour un vivre-ensemble de qualité. Réfléchir sur l'identité collective, c'est s'interroger sur des valeurs communes, un projet commun, une histoire commune, un espace partagé... Le rôle premier du politique tourne autour de cette responsabilité qui consiste à élaborer un discours dans lequel tous peuvent se reconnaître.

› LES COMMUNAUTÉS INTERMÉDIAIRES

Leur rôle est primordial, et l'un des premiers réflexes des régimes politiques totalitaristes consiste précisément à empêcher leur expression pour mieux contrôler le collectif. Dans une ville existe toujours des quartiers spécialisés (artisanat, fonctionnaires) ou des communautés culturelles se rassemblent, ce qui est légitime et naturel... Sauf si ce rassemblement devient exclusif. Un quartier qui interdit l'intégration d'individus différents peut facilement devenir un ghetto. La communauté intermédiaire se constitue davantage dans la ressemblance, alors que le collectif se fait dans le rassemblement.

› LES INDIVIDUS

Plus petite unité identitaire d'une ville, l'individu est sujet de droits et de devoirs. Il est intégré dans des communautés et un collectif qui ne peuvent en droit jamais le nier. L'occident marque souvent sa préférence pour l'identité individuelle, au détriment des autres. Or, c'est l'équilibre qu'il convient de définir et de mettre en œuvre dans la ville, pour que les personnes, les groupes et le collectif évoluent ensemble de façon fluide et paisible.

› QU'EST CE QUE L'INTÉGRATION ?

L'intégration désigne la cohésion des individus ou des sous-groupes dans un ensemble plus vaste : un groupe est intégré quand ses membres sont en interaction forte et fréquente, quand ils ont des comportements et des buts communs, et que leurs relations sont harmonieuses et vivantes. Cette harmonie provient de l'intérieur ; elle est motivée par les buts communs recherchés. Elle s'oppose à l'harmonie de la régulation qui est formelle et plus extérieure. Un groupe est régulé quand sa hiérarchie est respectée, l'ordre établi malgré la différence de comportements.



02.03 Faire de l'éducation un facteur de diversité réussie

De nombreux maires sont formels : c'est l'éducation qui est le facteur clé de l'intégration. La construction de l'identité d'une personne se fait jeune, par l'acquisition de la langue, le partage de connaissances communes et le brassage des populations dans un même lieu, à savoir l'école. Les responsables de l'éducation favorisent un climat bienveillant et fraternel par des attitudes appropriées qui sont ici présentées.

FICHE OPÉRATIONNELLE



Marie de Barthès

Université de Mc Gill, Montréal

Les relations entre enfants et adolescents à l'école comme dans des centres sportifs et artistiques peuvent être dures, en rejet de celui qui est différent, jusqu'à en faire un bouc émissaire. Dans une période de construction d'identité, un individu a souvent l'instinct de se regrouper avec des personnes qui lui ressemblent, pour pouvoir se retrouver, ce qui peut créer des attitudes de ségrégation et de fermeture dès le plus jeune âge.

L'apprentissage de l'ouverture à l'autre et à la différence est rendu encore plus difficile lorsque la classe traditionnelle exclut la diversité à travers le contenu des cours et les pratiques d'enseignement. Dans nos sociétés libérales, l'éducation a tendance à se baser sur des valeurs telles que la compétition et la performance individuelle, particulièrement encouragées par l'idéologie sportive. Le problème, c'est que ces valeurs peuvent aller à l'encontre de l'intégration de la diversité des élèves et leur réussite collective.

Cependant ce n'est pas au nom de la tolérance qu'il faut admettre l'intolérable. C'est pourquoi les éducateurs se doivent de poser des principes communs lors de l'éducation et la socialisation des jeunes afin de permettre l'ouverture et le respect envers l'autre. La diversité ne peut s'exprimer que sur un socle commun de valeurs. Comme l'explique Raphaël Einthoven : « Plutôt que chercher ce qui nous ressemble, il faut chercher ce qui nous rassemble ».

Le problème de la violence est croissant et les classes comprennent de plus en plus de diversité culturelle et religieuse, ce qui fait de l'intégration de la diversité par l'éducation un véritable enjeu, mais aussi un défi : un enseignement unique qui traite tous les élèves à titre égal tout en respectant leur diversité.



La promotion de la diversité à l'école

› LE PERSONNEL ENSEIGNANT

Les professeurs doivent harmoniser le respect de la diversité et l'adhésion de tous les élèves à des valeurs communes. Ils peuvent porter des idées sur les caractéristiques des groupes sociaux et culturels qui ne leur sont pas familiers.

Il existe donc un besoin de proposer aux professeurs des formations sur comment gérer la diversité d'une classe ou d'une équipe.

Ces formations doivent les préparer à appliquer une pédagogie intégrant la diversité du groupe afin d'éradiquer les stéréotypes et autres dynamiques discriminatoires.

Les professeurs doivent se rendre compte de la légitimité de l'héritage culturel des différents groupes ethniques, à la fois comme affectant la disposition des élèves à apprendre et comme une richesse à utiliser et promouvoir durant la classe elle-même.

Le personnel enseignant ne doit pas ignorer les problèmes liés à la différence culturelle, mais utiliser les conflits comme des supports pour l'apprentissage.

› LE CONTENU DES COURS

Un cours qui reflète uniquement l'expérience de la culture dominante a tendance à perpétuer l'ignorance voire l'intolérance de l'autre en général et peut exclure les élèves en minorité culturelle car ils ne se sentent pas représentés.

C'est pourquoi le contenu des cours doit inclure des savoirs et perspectives multiculturels, en particulier dans les sciences humaines (l'histoire, la sociologie, l'anthropologie... etc.). Parallèlement, le cours doit respecter les différentes épistémologies possibles. C'est-à-dire : chacun a une vision du monde différente et le savoir de chaque population est construit selon cette perspective. Par exemple, un Canadien natif n'aura sans doute pas le même « savoir » au sujet de l'environnement qu'un Canadien d'origine européenne.

› L'APPRENTISSAGE LINGUISTIQUE EST LUI AUSSI CRUCIAL.

Comme le remarque Samy Kanaan, maire de Genève, il est important d'avoir un rayon étranger dans les ludothèques/bibliothèques de quartiers et des écoles.

Un cours doit encourager les compétences et savoirs multiculturels. Par exemple, établir un projet de danse ethnique lors d'une festivité à l'école, en puisant dans l'héritage culturel des jeunes.

Cela permet la découverte de la richesse des cultures réciproques ; les parents peuvent eux aussi être impliqués.

› LE TRAVAIL D'ÉQUIPE

En plus d'être l'opportunité pour les élèves de coopérer et d'aller à la rencontre de l'Autre, l'apprentissage du travail d'équipe dans la diversité est un enjeu de taille, étant donné que la qualité des décisions dans un contexte multiculturel augmente par rapport à un contexte monoculturel. Encadrer un travail en équipe comprend :

- Encourager l'écoute entre élèves et nourrir le respect pour les points de vue différents
- Encourager les élèves à communiquer si cela produit des sentiments de gêne, tout en leur apprenant à faire la distinction entre gêne personnelle et désaccord intellectuel
- Développer leur capacité à se remettre en question et à être remis en question au moyen du jugement critique
- Encourager la participation équitable dans la classe en tenant un carnet de la participation des élèves par exemple, en augmentant le temps d'attente après la question posée pour donner une chance aux élèves les moins assurés
- Modifier le plan de classe pour supprimer la ségrégation potentielle dans la classe.

La promotion de la diversité par le sport et les arts

Par la musique et le sport, les participants peuvent arriver à un stade de développement qui leur est propre, accèdent à des opportunités d'apprentissage social ainsi que d'un espace de rencontres interculturelles.

› LA MUSIQUE

Daniel Barenboim est à la tête d'un orchestre composé de jeunes musiciens israéliens, palestiniens et arabes (juifs, musulmans et chrétiens). L'objectif est non seulement qu'ils apprennent la musique, mais également qu'ils parviennent à passer au-dessus de la méfiance et de la haine, et qu'ils acceptent le passé des autres. Cet orchestre est l'expression de la force universelle de la musique pour la cohabitation pacifique des peuples.

L'Orchestre Simon Bolivar, lui, regroupe des jeunes musiciens pour la plupart issus des classes populaires, avec la conviction éthique d'améliorer la réalité sociale. Les tournées à l'étranger ont enchaîné les succès, et cet exemple a été le départ de la création spontanée d'un vaste réseau d'orchestres d'enfants et de jeunes. Cela a donné naissance à plus de 200 orchestres dans le pays.

› LE SPORT

La particularité du sport, c'est que le statut des minorités est le même que celui de la majorité. Les athlètes visent tous un but commun et doivent obéir aux mêmes règles.

Le sport est donc un espace de rencontres, dans lequel peuvent se pratiquer des valeurs telles que le respect, la tolérance, l'esprit d'équipe, l'esprit sportif, etc.

Le sport organisé doit élaborer des stratégies de participation des minorités culturelles, ainsi que de compréhension de l'histoire culturelle respective de chaque partie de la population, et permettre ainsi une résolution des conflits fondée sur la communication.

- Des mesures :
 - » Avoir des agents culturels favorisant l'accès aux structures sportives aux personnes en minorité culturelle, capables de dépasser les barrières possibles de la langue.

- » Des cours d'apprentissage interculturel pour toutes les parties prenantes. Cela afin de permettre aux intéressés de travailler avec des gens dont ils comprennent les peurs et les préjugés subis.
- » Mettre à disposition de personnes provenant de différentes cultures des postes de moniteurs, entraîneurs, agents culturels ou administrateurs dans les organisations sportives, afin qu'ils servent de modèle de rôle aux membres de leurs groupes ethniques et représentent leurs intérêts.
- » Sensibilisation aux phénomènes de discrimination et de racisme dans le sport.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Samy Kanaan

Maire de Genève

L'école reste un facteur vital d'intégration, les enfants font parfois le travail administratif. Les crèches jouent un rôle fort car entre 0 et 4 ans les acquis sont importants. Les ludothèques jouent ainsi un rôle non négligeable, de par leurs rayons étrangers.

Jean-Claude Kouassi

Président du Conseil d'Administration du Bureau National d'études techniques et de développement, Côte d'Ivoire

L'économie a pris trop d'importance par rapport aux aires de brassage, et je pense notamment aux internats scolaires. Avant, les enfants devaient se déplacer de plus en plus au fur et à mesure qu'ils faisaient des études supérieures, seules les écoles d'enfants pouvaient rester au village.

Mais cela n'est plus vrai, on peut faire un parcours d'éducation dans sa région jusqu'au bout. Il faut donc revenir à la création d'aires de brassage quand on est jeune, pour que les jeunes se rencontrent.

Denis Coderre

Maire de Montréal

Nous travaillons sur la formation avec le milieu scolaire, les entreprises et les prisons. Au niveau international, notre observatoire des maires sur le vivre-ensemble permet de travailler avec des universitaires et de partager les meilleures pratiques et expériences.



02.04 Définir ce qui est important et commun : territoire, ressources, ambitions, projets

Ce qui crée de la cohésion dans une population diversifiée, c'est on l'a dit, la reconnaissance des diversités, tolérantes, et mieux encore, fraternelles. C'est nécessaire mais pas suffisant.

Car une ville ne peut pas vivre sans projet partagé. Ce qui suppose une vision commune, c'est-à-dire à une capacité de se projeter pour tous qui soit possible et stimulante à la fois.

Développer une vision, c'est refuser le cours des choses, qui, si on laisse faire, dégénèrent. Le maire, en assumant une vision partageable par tous doit faire preuve de volontarisme et d'énergie pour conjurer le scepticisme et le défaitisme. Une fiche méthodologique de vision est ici présentée, ainsi que l'attitude de recadrage développée par l'école de Palo Alto.

FICHE OPÉRATIONNELLE



Exemple de méthode à l'usage d'un maire pour développer une vision partagée entre participants représentatifs de populations diversifiées.

ACTIONS	RÉSULTATS
Le maire invite les acteurs représentatifs des diversités concernées en leur proposant de construire un projet de vision commune.	Une douzaine de personnes représentatives acceptent de se rencontrer pour s'exprimer, écouter les autres et essayer de se mettre d'accord sur le principe d'une vision commune.
Le maire accueille, félicite, encourage, remercie. Il présente les objectifs (trouver des éléments de vision commune sur un sujet), les règles du jeu (écoute bienveillante et partagée), la méthode (déroulement du séminaire), l'importance de l'enjeu (concertation).	Les participants se sentent en confiance parce qu'ils savent qu'on tiendra compte de leurs apports.

Il fait choisir un thème de travail fédérateur (exemple anniversaire, difficulté à résoudre...)	Un thème de travail est sélectionné à l'unanimité
Première étape de travail: « quels sont selon vous les principaux événements (tendance) de ces 10 dernières années sur le sujet choisi? »	Toutes les réponses sont entendues et discuter. Elles sont consignées dans un document qui sera ensuite distribué à tous les participants.
Deuxième étape: « à partir des événements décrits précédemment, quelles sont selon vous les principales tendances qui se dessinent dans un avenir proche et ce qu'il convient de faire? »	Toutes les réponses sont entendues et discuter. Elles sont consignées dans un document qui sera ensuite distribué à tous les participants.
Troisième étape: « à partir de nos échanges, quels sont les points que nous partageons le plus et que nous partageons le moins? »	Les diagnostics, souhaits, opinions et décisions sur ce qu'il convient de faire sont partagés, et hiérarchisés en fonction de ce qui est le plus partagé.

• Conseils pour élaborer ensemble une vision :

- » ne pas chercher à aller trop vite: les accords rapides sont artificiels et se défont
- » ne pas aller trop lentement: la lassitude et le scepticisme sont les ennemis des réunions réussies
- » veiller à l'équité dans la prise de parole
- » un animateur professionnel est efficace, ou au pire un bon fusible
- » il est plus facile et efficace de parler en dernier qu'en premier
- » laisser au temps le temps: entre deux phases il est utile de laisser quelques jours
- » travailler sur la communication de la vision: quand elle est vivante il faut la diffuser et l'expliquer
- » une bonne vision se décline en décisions sans quoi on l'oublie.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Yérém Fassa

Ancien maire de Rosso, Mauritanie
Mise en valeur des territoires pertinents

Définir ce qui est important et commun (territoire, ressources, ambition, projets)

La ville est de part et d'autre du fleuve Sénégal, il y a Rosso au Sénégal et Rosso en Mauritanie. Les problèmes environnementaux et de ressources doivent être traités ensemble, par exemple: les nuées d'oiseaux qui mangent les cultures, les ressources en poisson du fleuve Sénégal. Les transports entre les deux villes sont un problème, les camions sont bloqués plusieurs jours à cause des barrières douanières. Une caravane médicale sur bateau sur le fleuve Sénégal serait un beau projet d'unification des populations riveraines.

La diversité est une vraie réalité pour nous du fait que des pays sont voisins, Mali et Sénégal. Rosso est en effet frontalier entre le Mali et le Sénégal. C'est en réalité le colonialisme qui a créé des frontières naturelles géographiquement mais pas humainement, puis qu'elles ne tiennent pas compte des ethnies qui sont réparties de part et d'autres des frontières. Les frontières peuvent donc être fermées pour des raisons douanières, sécuritaires, administratives. On voit aussi des immigrations clandestines. Rosso cumule en fait 4 portes: celles du nord, de la Mauritanie, du Sénégal et enfin de l'Europe; depuis 3 ans, un nouveau flux migratoire apparaît, des gens qui viennent de partout, qui sont dans une grande nécessité.

Ces difficultés ne doivent pas effacer la coopération de proximité séculaire et finalement informelle. Les décisions étaient prises *bottom up*. Les relations culturelles sont fondées sur une histoire. Elle est manifestée lors de rassemblements, événements, spectacles qui transmettent une mémoire et des valeurs. Lors d'événements, on invite nos voisins et on fait des rappels historiques autour d'activités sportives, théâtrales, etc. Il faut faire un enseignement commun de l'histoire qui, avec le religieux est transfrontalier. Ces pratiques séculaires sont à pérenniser, elles créent une conscience commune chez les jeunes, il faut organiser des colloques dessus.

« Maire et paix » est une mesure qui favorise les jumelages et les coopérations transfrontalières. Il s'agit de développement économique et de l'instauration de la paix pour créer des relations dans tous les domaines, car sinon, ça finit toujours par exploser. Le volontarisme politique est indispensable pour anticiper les conflits, par exemple, le problème des oiseaux qui dévorent les rizières suppose qu'on traite cette question des deux côtés de la frontière. Même chose pour la fiche dans le fleuve Sénégal qui est source de conflit. C'est d'ailleurs ce qui est fait et ici, le dialogue fonctionne, les accords frontaliers fonctionnent.

Le politique doit être présent sur les lieux de crise: pour être préventif il faut développer une vision d'avenir. Mon rêve: créer une caravane fluviale médicale tout au long du fleuve Sénégal; on a les mêmes maladies de chaque côté. Nous le ferions à bord d'un bateau qui a de l'histoire, je suis médecin moi-même. ■■■

RESSOURCE CONCEPTUELLE



On croit souvent qu'une vision se fonde sur une observation objective. Et c'est vrai. Sauf qu'il y a observation et observation. La lucidité veut voir dans une situation ce qui ne va pas, et avoir le courage de l'admettre. Cette attitude est juste, mais pas nécessairement suffisante. Une autre approche consiste à se dire : cette situation qui est difficile, est ce que je peux en modifier ma perception ? Non pas la transformer, puisque c'est impossible, mais changer en moi la représentation que j'en ai. C'est à cette question que l'école de Palo Alto répond positivement, et c'est très important, car si on peut changer une représentation en soi, on peut également la changer chez les autres.

Comme le dit l'école de Palo Alto et tout particulièrement Watzlawick, « Recadrer signifie [...] modifier le contexte conceptuel et/ou émotionnel d'une situation, ou le point de vue selon lequel elle est vécue, en la plaçant dans un autre cadre, qui correspond aussi bien, ou même mieux, aux « faits » de cette situation concrète dont le sens, par conséquent, change complètement. »

Il ne s'agit donc pas d'agir sur les choses mais de changer le regard et de les éclairer d'une façon nouvelle ; ce ne sont pas les choses elles-mêmes qui changent, mais le rapport à une situation et la signification qu'elle revêt. Ce dernier point est essentiel car il opère un déplacement du problème de son cadre « naturel » vers un autre cadre qui lui fait perdre son caractère négatif objectif et le remplace par une vision plus neutre et même positive.

Par exemple, un jeune homme ayant tendance à bégayer était terrorisé à l'idée de prendre un emploi qu'il lui était impossible de refuser : celui de vendeur. Le recadrage de son thérapeute fut le suivant : une observation attentive des magasins fait rapidement apparaître que les clients sont souvent exaspérés par ces vendeurs stéréotypés à la diction parfaite et à l'argumentation infaillible ; leur discours préfabriqué finit par dresser un véritable barrage entre le client et le produit. Par ailleurs, il est tout aussi aisé de remarquer que les gens ont tendance à accorder une attention soutenue et bienveillante à ceux qui ont un défaut d'élocution. En rapprochant ces deux constatations, on est amené à admettre que bégayer peut être un avantage réel pour un vendeur. Le patient reçut donc l'ordre de bégayer beaucoup même si, dans quelque temps, il s'apercevait que, pour des raisons incompréhensibles, il avait tendance à moins le faire spontanément.

Le recadrage est donc bien un effort pour changer en soi-même une perception. Ce regard attentif ouvre de nouvelles voies, explore de nouveaux chemins. Ce n'est pas une recette miracle mais une attitude créative qui consiste à croire que l'on peut souvent être bien plus pertinent en s'autorisant à aborder les choses différemment.

› EXTRAIT DE WATZLAWICK L'HISTOIRE DE TOM SAWYER (HISTOIRE TRÈS MANIPULATRICE !) IN WATZLAWICK LE LANGAGE DU CHANGEMENT : L'ART DE TROUVER UN NOUVEAU CADRE.

Samedi après-midi, tous les garçons ont congé, sauf Tom Sawyer qui est puni et doit blanchir à la chaux trente mètres d'une clôture en bois haute de trois mètres. La vie lui paraît vide et l'existence n'est qu'un fardeau. Ce n'est pas

seulement le travail, qui lui est intolérable, mais surtout la pensée que tous les autres garçons qui passeront par là se moqueront de lui parce qu'il est obligé de travailler. À cet instant sombre et désespéré, explique Mark Twain, une inspiration surgit en lui ! Rien moins qu'une grande et magnifique inspiration. Sans tarder, un garçon apparaît, justement celui, parmi tous les garçons, dont il craint le plus les sarcasmes.

« Salut, vieux, on te fait travailler, hein ? »

« Ah, c'est toi, Ben ! J'avais pas remarqué. »

« Dis donc ? Moi, je vais me baigner, moi. T'aurais pas envie de venir ? Mais non, voyons, tu préfères travailler, n'est-ce pas ? Voyons, bien sûr que tu préfères ! »

Tom considéra le garçon un moment et déclara :

« Qu'est-ce que tu appelles travailler ? »

« Quoi, ça, c'est pas travailler ? »

Tom recommença à passer la chaux, et laissa tomber négligemment :

« Peut-être, et peut-être pas. Tout c'que j'en dis, c'est que Tom Sawyer ne s'en plaint pas. »

« Allons, allons ! Tu n'vas pas faire croire que tu aimes ça ? »

Le pinceau ne s'arrêta pas.

« Si j'aime ça ? Et pourquoi que je ne l'aimerais pas ? Est-ce qu'un garçon comme nous a l'occasion de passer une clôture à la chaux tous les jours ? »

L'affaire parut alors sous un jour nouveau. Ben s'arrêta de mordiller sa pomme.

Tom donna à son pinceau un coquet mouvement de va-et-vient - fit un pas en arrière pour voir l'effet produit - ajouta une touche à quelques endroits - critiqua à nouveau l'effet - tandis que Ben, observant chaque geste, se sentait de plus en plus intéressé, de plus en plus absorbé.

Tout d'un coup, il dit :

« Eh, Tom, laisse-moi passer un peu de chaux. »

Vers la moitié de l'après-midi, la palissade a déjà trois couches de chaux et Tom a littéralement les poches pleines : les garçons, les uns après les autres, ont donné leurs trésors pour avoir le privilège de peindre une partie de la clôture. Tom a réussi à recadrer la notion de corvée pour en faire un plaisir qu'on doit payer, et tous ses amis ont accepté ce changement dans sa définition du réel.



03 | Définir des règles communes

La vision définit une perspective simple dans laquelle tous se reconnaissent. Les valeurs sont des principes d'action, des critères de décision. Elles identifient ce, au nom de quoi, nous agissons.

Trois éléments sont ici pris en considération.

- 03.01** Définir ensemble des valeurs communes
Définir ensemble des valeurs communes et les faire vivre sans nier les différences : une chose est de définir une perspective commune (vision), autre chose est de se mettre d'accord sur des valeurs partagées. Il s'agit là d'un vrai travail d'échange adulte pour mieux définir ce qui est important pour soi, ce qui nous ressemble et ce qui nous rassemble.
- 03.02** Comprendre et améliorer ses décisions
Comprendre et améliorer ses décisions : la prise de décision est un enjeu pour le maire d'une ville. Entre la tentation irréaliste de tout faire tout seul et le risque d'un enlèvement participatif, il est souvent difficile de trouver le juste milieu.
- 03.03** Valoriser les principes de la démocratie participative
Valoriser les principes de la démocratie participative : plus les citoyens élaborent eux-mêmes leurs décisions, plus ils y adhèrent. Cette évidence est le fondement de la participation démocratique.

03.01 Définir ensemble des valeurs communes

Les valeurs sont des principes « aux noms desquels on agit ». La vision donne une perspective (commune), les valeurs présentent des critères communs de décision. Avoir des valeurs communes, c'est pouvoir décider avec des critères communs. Plus souples que les règles du jeu, les valeurs rassemblent sans créer nécessairement de conflit. Car des valeurs différentes se complètent plus qu'elles ne s'opposent. Les conflits de valeurs sont plus rares qu'on ne le pense.

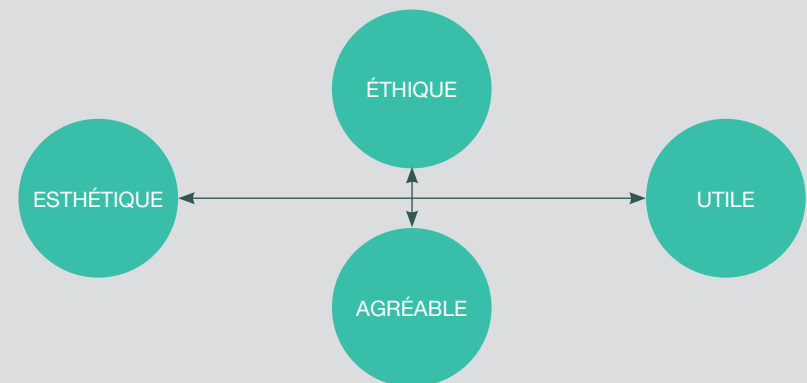
Un fond de valeurs transversales existe entre les communautés les plus différentes, et c'est toujours utile d'en prendre davantage conscience comme nous le montre Monsieur Boubacar Bah, Président de l'Association des maires du Mali. Un rapport authentique aux valeurs sort de l'esprit de consommation, pour entrer dans celui de la transmission. Là, le conte africain nous montre que les valeurs éthiques peuvent être associées à la poésie et le plaisir de raconter des histoires.

FICHE OPÉRATIONNELLE



Pierre d'Elbée
Docteur en Philosophie

Quand on associe les valeurs à la gestion de la diversité au sein d'une ville ou d'une organisation, il arrive que l'on pense spontanément en termes d'opposition, plutôt que d'unité. Des communautés différentes ont forcément des valeurs différentes, définir celles qui rassemblent permet de donner de l'unité et des critères de décisions, un environnement évolutif.



Les valeurs sont des « au nom de quoi » l'on agit, c'est-à-dire des critères fondamentaux de pensée et de décision, personnelles et collectives. Le schéma ci-dessus présente quatre dimensions de valeurs : les valeurs éthiques sont celles qui concernent les personnes et les groupes comme sujets de droits (justice, dignité, liberté...). Les valeurs utiles décrivent l'univers d'efficacité d'une ville (sécurité, circulation, salubrité...). Les valeurs agréables sont celles qui sont liées à la satisfaction des citoyens (bien-être, plaisir, confort) et les valeurs esthétiques sont le respect de la nature, l'écologie, la beauté.

Définir les valeurs propres et partagées est un exercice utile pour tout groupe en lien avec des populations diversifiées. Il s'agit de réunir des communautés diverses et de s'interroger sur les valeurs éthiques, pratiques etc. qu'on peut partager ou qui nous rassemblent. Si les communautés ont des valeurs qui les caractérisent, elles prennent également conscience que ces valeurs peuvent se compléter, ou tout au moins coexister pacifiquement sans nécessairement se révéler conflictuelles. Mieux, elles peuvent se révéler un enrichissement pour tous.

Plus créatif que l'exercice d'élaboration de règles du jeu communes, il suppose un climat de bienveillance réciproque et facilite le travail en commun, que ce soit la coopération à un projet, ou une négociation... Au-delà d'un accord ponctuel, ou d'une posture de façade, l'élaboration de valeurs communes peut être l'occasion d'un échange de qualité entre personnes qui souhaitent expérimenter la confiance mutuelle.

Un travail d'identification de ses valeurs permet aux personnes de s'exprimer sur des réalités qui les tiennent à cœur, ce qui crée souvent du lien.

Un travail sur des valeurs partagées peut se construire en plusieurs étapes, par exemple lors d'une réunion ou d'un séminaire rassemblant des responsables d'un projet de diversité :

- une première phase de sensibilisation par une conférence, un spectacle, une visite... qui donne le ton. Cette phase doit être facile, rassurante, stimulante.
- une phase d'échange libre où chacun peut s'exprimer et être entendu.
- une phase de travail plus systématique où chacun exprime par son expérience et ses convictions, les valeurs qui lui tiennent à cœur.
- une phase de rassemblement pour discerner les valeurs qui se ressemblent et celles qui rassemblent.
- une phase de confirmation ultérieure permettra de valider le travail effectué.
- une déclinaison de ces valeurs partagées (charte interne, nouveau projet, déclaration publique) incarne concrètement la démarche et la pérennité.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Denis Coderre

Maire de Montréal

Nous disons à ceux qui viennent ici : « nous avons une vision, des valeurs, des lois ; vous êtes ici chez-vous, mais il importe à tous de respecter ce cadre ». Nous sommes conscients que nous apprenons beaucoup des autres et que l'interaction entre les cultures enrichit. Dans l'histoire de la ville, nous avons accueilli l'exposition universelle, les Jeux olympiques... Nous sommes ouverts à l'immigration et l'accès à la citoyenneté est encouragé.

Boubacar Bah

Président de l'Association des maires du Mali

Ce qu'il faut copier et développer : le fonds commun de valeurs transversales, par exemple, la justice, la tolérance, l'acceptation du travail ; elles devraient donner lieu à un civisme généralisé, et pourtant ça régresse parce que nous sommes de moins en moins cultivés. L'ouverture mondiale se fait par le bas, on assiste à l'éclatement des familles, un niveau éducatif qui baisse. C'est le mode de consommation généralisé, un manque d'éducation généralisé et de culture. De passeurs on devient consommateurs. 🗣️

RESSOURCE CONCEPTUELLE



Les contes africains

Pas de valeurs sans transmission. Pas de transmission sans exemplarité et mise en scène pédagogique. À ce dernier sujet, les contes africains sont particulièrement efficaces pour transmettre les valeurs traditionnelles :

› LES CONTES AFRICAINS PAR ODILE PUREN (EXTRAITS)

Les contes africains : une école vivante de la transmission de la tradition.

Les contes africains constituent une littérature orale servant à transmettre les valeurs de la société dans laquelle ils sont contés.

Nul ne connaît l'origine des contes africains, qui sont en général le reflet de la société et n'ont pas d'auteur. Ils appartiennent à la société dont ils sont issus. Aussi parle-t-on de contes maliens, ou de contes béninois. Dans un même pays, on différencie les contes par leur ethnie d'origine. Ainsi, on entend dire au Bénin par exemple : ce conte est *fon* (ethnie du centre du Bénin) ou bien cet autre conte est *yoruba* (ethnie du sud-est du Bénin).

Les personnages des récits africains sont des êtres humains, des animaux, des éléments de la nature, des génies de la forêt, mamiwata (personnage mi-humain mi-poisson que l'on peut assimiler à une sirène), des esprits, des dieux, etc. Tous sont différents mais se comprennent. On retrouve surtout plusieurs aspects de



l'enfant dans les contes africains : l'enfant ange, l'enfant curieux, l'enfant malin, les jumeaux (ils sont vénérés dans certains pays africains), mais le plus fréquent demeure l'enfant orphelin.

Contrairement à ce que l'on croit, le public des contes africains n'est pas uniquement jeune. Lors des veillées africaines, enfants, adolescents et adultes se rassemblent pour écouter le conteur, bien que le niveau de compréhension diffère selon l'âge de l'auditoire.

Les contes révèlent des valeurs qui sont chères aux sociétés traditionnelles. Il s'agit notamment de l'écoute, l'obéissance, la discrétion, la maîtrise de soi, l'hospitalité, la justice, l'honnêteté, la gratitude, la bonté, la générosité. Ces valeurs sont fondamentales à la morale africaine. Tout héros d'un conte en carence de l'une de ces valeurs est sévèrement puni.

» PRENONS L'EXEMPLE DU « CHASSEUR ÉGOÏSTE ».

Le protagoniste de cette histoire est, comme l'indique son titre, un chasseur célèbre pour son égoïsme. Un jour, il alla chasser dans une très grande forêt qui appartenait à un génie. Ce dernier avait la réputation d'être généreux envers les gens de bon cœur, mais indifférent au mauvais sort réservé aux méchants. Notre chasseur ignorait tout cela. Il captura beaucoup de gibiers et en devint très fier. À un moment donné, le génie de la forêt se transforma en vieillard et lui demanda de la viande fraîche parce qu'il était trop vieux pour chasser. Le chasseur refusa de la lui donner. Le vieillard partit tristement.

Plus tard, lorsque le chasseur eut faim, il se cuit de la viande pour manger. À peine eut-il avalé un morceau que la voix du génie retentit dans un arbre proche, lui demandant s'il pouvait venir partager son repas. L'homme refusa à nouveau. Puis il se comporta de la même manière envers toutes les personnes rencontrées dans la forêt.

Lorsqu'il eut fini de chasser, il prit le chemin du retour, très chargé. Mais il ne se souvenait plus du chemin qui menait à son village. C'est alors qu'il rencontra à nouveau le vieillard à qui il demanda son chemin. Celui-ci ne voulut pas le lui montrer. Le chasseur tourna en rond dans la forêt. Ce conte finit ainsi : « Des jours et des nuits entières, il marcha infatigable mais sans succès. Ses forces s'épuisèrent. Il maigrit fortement mais ne s'arrêta pas de marcher. Aujourd'hui encore, il semble qu'il marche dans cette très grande forêt, errant à la recherche d'une issue vers son pays, sa terre et sa famille ».

On voit bien ici que non seulement le chasseur est puni pour son égoïsme, mais en plus il subit une initiation qui prend aussi l'allure d'une purification. Ce chasseur n'est pas un exemple à suivre parce qu'il agit contre les valeurs de la société traditionnelle africaine.

Les contes ont ainsi pour but de dicter à chacun les règles de vie à adopter pour son propre épanouissement et pour celui de la société.

La plupart des contes comportent des situations difficiles pour permettre à l'enfant de prendre conscience des difficultés de la vie de tous les jours. Si le héros s'en sort vaillamment, cela aide l'enfant à réfléchir mûrement avant d'agir. À force de s'identifier aux héros intelligents des contes, l'enfant apprend à résoudre ses problèmes tout seul ; les contes ont donc une influence positive sur lui.



02 Comprendre et 03.02 améliorer ses 03 décisions

Entre volontarisme politique et consultation démocratique, la prise de décision n'est pas toujours facile à prendre.

Le maire est un arbitre qui facilite la coopération, comme le montre François Albert Amichia, maire de Treichville et Président de l'Union des Villes et Communes de Côte d'Ivoire, mais il est aussi un initiateur.

La fiche présente le processus de décision dans ses principales étapes, ce qui permet de mieux comprendre et d'améliorer son propre processus de décision. La méthode d'Herbert Simon est évoquée dans l'apport conceptuel. Ce grand classique de la théorie de la décision montre tout particulièrement qu'une décision n'est pas un processus purement rationnel.



FICHE OPÉRATIONNELLE

Pierre d'Elbée

Docteur en Philosophie

Aucune décision ne ressemble à une autre, selon le contexte, l'urgence, les enjeux, le ressenti des personnes concernées. On serait tenté alors de dire que seule l'expérience est profitable en la matière. Et ce n'est pas complètement faux.

Avoir traversé des situations difficiles et les avoir résolues est un passage obligé de l'amélioration de son propre système de décision. Les éléments de méthode qui suivent sont donc à prendre non comme des recettes, mais comme des conseils profitables pour ceux qui savent déjà que l'expérience est maîtresse de sagesse et d'efficacité.

Développer un système de décision plus efficace, c'est améliorer les phases de la prise de décision. Une bibliothèque de traités existe à ce sujet. Voici quelques points clés qui peuvent se présenter comme une synthèse.

Décider, c'est d'abord bien observer. L'observation porte sur les acteurs, les situations, les enjeux, les éléments géographiques, l'histoire, les motivations, ce qui est en cause. On n'a pas toujours le temps, mais il faut cependant toujours essayer d'avoir un regard précis sur le maximum de choses à identifier et à analyser. Sauter cette étape, c'est prendre le risque de la précipitation.

Il y a deux sortes d'observation, la première étant la plus large possible – comme un radar qui perçoit tout ce qui passe à sa portée –, et la seconde étant une recherche d'informations manquantes. Car les informations les plus importantes sont souvent les plus difficiles à acquérir. Elle suppose la mise en place d'une véritable stratégie pour récupérer l'information décisive.



› NE JAMAIS DÉCIDER SANS AVOIR FAIT UN POINT APPROFONDI DE LA SITUATION

Après l'observation vient la vision, qui est une représentation simple de la réalité sur laquelle on doit décider. Elle est un mélange de simplification et d'imagination. On ne se décide jamais en effet sur la présentation d'éléments de détails nombreux et exacts. Pour se décider, on a besoin d'une vision simple, qui est une synthèse pratique de ce que l'on a observé.

C'est un travail d'intelligence, parce qu'une bonne simplification ne doit pas trahir la substance de ce qui a été observé.

C'est un travail d'imagination, car l'observation et la synthèse ne donnent pas toujours la solution la meilleure à une situation donnée. Décider, c'est alors trouver quelque chose de nouveau que l'on va faire et qui va changer la donne. Cette phase de décision est à la fois simplificatrice et créative.

› NE JAMAIS DÉCIDER SANS FAIRE DE LA CRÉATIVITÉ SUR LES POSSIBLES

Une chose est d'imaginer des scénarios de décisions possibles, autre chose est de peser le pour et le contre. Cette phase dite de délibération est traditionnellement lente, elle évalue le poids des arguments respectifs, elle anticipe les conséquences de ce que l'on décide.

Elle mesure le rapport entre les moyens et les résultats prévisibles. Il ne s'agit plus d'être créatif, mais raisonnable. Elle cherche la conclusion la plus adaptée sous la forme: « voici ce que nous allons faire ».

› NE JAMAIS DÉCIDER SANS PRENDRE LE TEMPS D'ÉVALUER LES CONSÉQUENCES DE CE QUE L'ON VEUT FAIRE

Les 3 phases précédentes sont partageables. Elles aboutissent à une conclusion sur ce qu'il faut faire.

Il appartient au responsable de la valider, de transformer cette conclusion plus ou moins partagée en véritable impératif sous la forme « faisons-le! » ou « faites-le ». C'est ici que le responsable peut se sentir le plus seul, notamment quand la décision n'est pas consensuelle.

Cette phase d'engagement est l'expérience la plus authentique de l'exercice de l'autorité. C'est ici le lieu central de la décision, qui commence par sa communication, se poursuit par un accompagnement dans le temps jusqu'à l'obtention du résultat recherché.

› NE JAMAIS DÉCIDER SANS DÉFINIR QUI EST LE RESPONSABLE

Ces 4 phases peuvent être présentées comme un cycle de décision. Une fois le résultat obtenu, on peut en effet l'observer et prendre de nouvelles décisions.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



François Albert Amichia Maire de Treichville, Côte d'Ivoire

Définir des règles de concertation et de décision en intégrant les valeurs comme outils de décision en matière de diversité

Un comité consultatif des chefs traditionnels ivoiriens a été mis en place, le comité inclut les responsables des communautés étrangères. Ce comité joue un rôle de relais des décisions municipales vers les communautés. Des comités de gestion de quartier ont été mis en place ainsi que des associations culturelles de jeunes. Les associations des maires de Côte d'Ivoire et du Burkina Faso ont créé une plateforme pour le rapprochement des peuples. Les villes peuvent jouer un rôle complémentaire des États, car plus proche des gens. 🗺️

Boubacar Bah Président de l'Association des maires du Mali

Il est nécessaire de faire appel à un volontarisme politique, il faut changer de système éducatif, réformer le lien politique. C'est un volontarisme démocratique par le civisme. Concrétisation: « Espace d'interpellation démocratique » municipal.

C'est un conseil apparu après le pouvoir militaire. l'idée est de donner le pouvoir à tous à une condition: accepter ses devoirs de citoyen. On a ainsi 15 conseillers communaux à Bamako, avec un mode de fonctionnement connu et accepté. Le chef de quartier est le garant, le dernier rempart en cas de conflits. 🗺️

RESSOURCE CONCEPTUELLE



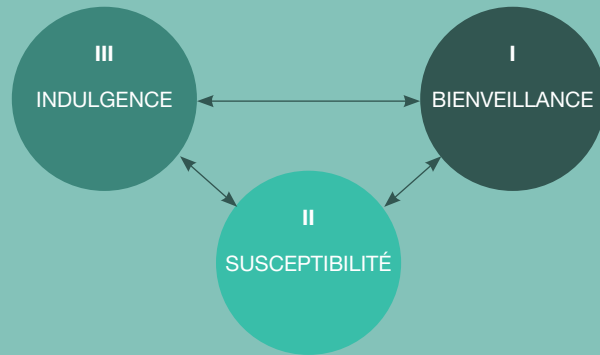
Leçons à tirer du jeu du dilemme du prisonnier

Dans son livre « Comment vivre dans un monde d'égoïstes ? » l'américain Robert Axelrod met en évidence une stratégie efficace pour décider face à ses interlocuteurs quelle que soit leur volonté de coopération. Que faire en effet face à un interlocuteur dont on ne sait pas s'il est méfiant, coopératif, ou égoïste ? La réponse à cette question simple se fait en trois étapes :

› D'ABORD SE MONTRER BIENVEILLANT.

Les stratégies les plus efficaces sont celles qui intègrent en tout premier lieu, une décision de bienveillance. Cela signifie que la première attitude à montrer vis-à-vis de l'autre est une attitude positive. L'intérêt de cette affirmation est que Robert Axelrod ne se place pas d'un point de vue moral, mais d'un point de vue des résultats. D'autre part, cette attitude va souvent à l'encontre d'un réflexe de défense qui préfère observer ce que l'interlocuteur va faire, plutôt que de se présenter à lui sous un jour positif.





La bienveillance qui entend démarrer une relation de réciprocité peut à tort s'interpréter comme une preuve de faiblesse. En fait, il ne faut jamais négliger le commencement d'une relation qui a valeur d'exemplarité par rapport à la suite. Commencer par la bienveillance, c'est inviter son interlocuteur à faire la même chose. Il faut toujours qu'il y en ait un qui commence.

› ENSUITE LA « SUSCEPTIBILITÉ ».

Un peu comme la loi du talion qui oblige à rendre à l'autre exactement la même chose qu'il nous fait (« œil pour œil dent pour dent »), la dimension de « susceptibilité » tempère l'attitude de bienveillance citée en premier. Il s'agit de réagir systématiquement et rapidement à une agression par un acte de même ampleur. Il est vrai qu'Axelrod réfléchit dans le cadre formalisé du jeu du dilemme du prisonnier, qui est éloigné de la relation vivante que l'on essaie de développer avec un interlocuteur.

Cette situation quelque peu irréaliste méconnaît la contagion de la violence qui dans la réalité menace de tout faire éclater, une fois qu'elle est enclenchée. Il n'en reste pas moins qu'une agression doit systématiquement être reconnue et réparée, et c'est le rôle du responsable et du maire de faire appliquer la règle de la justice, de telle façon qu'une violence ou une injustice non réparée ne produise une crise généralisée.

› ENFIN L'INDULGENCE.

Les stratégies rancunières, qui ne savent pas remettre les comptes à zéro, sont moins efficaces que celles qui adoptent cette attitude. C'est ce que démontre Axelrod en montrant à travers des tournois internationaux que la stratégie la plus efficace, baptisée « *tit for tat* » est précisément celle qui utilise ces trois caractéristiques. Bienveillance, susceptibilité et indulgence sont ainsi les 3 leçons à tirer des recherches et expérimentations de Robert Axelrod pour établir une coopération pérenne entre acteurs même indifférents.

Cette stratégie simple n'est pas toute puissante, mais elle permet deux choses : d'abord encourager par un a priori de bienveillance une dynamique positive. Ensuite mettre une limite à la vulnérabilité imposée par une attitude bienveillante : sa juste susceptibilité est une réactivité indispensable devant la mauvaise foi, et la détermination d'interlocuteurs mal intentionnés. Ne pas réagir, être dans le déni

face à une mauvaise volonté affichée est toujours une marque de faiblesse.

Sans entrer tout de suite dans les représailles, il est nécessaire pour un maire de prévenir, de savoir dire non, de conserver sa dignité, d'affirmer et de défendre le droit. Sans acharnement cependant, et c'est la vertu de l'indulgence qui sait mettre les compteurs à zéro, et il y en a parfois besoin pour se réconcilier, même si cela demande des efforts surhumains. Une grande richesse d'attitudes peut être développée à partir de ces trois éléments principaux, ce qui est l'objet d'une véritable stratégie de négociation à mettre en place dans le cas par cas.



La valorisation de la société civile et de la démocratie participative

Beaucoup de pays vivent une montée en puissance de la société civile. Cette tendance porteuse d'avenir doit être comprise, acceptée, canalisée pour en faire une force active dans la construction de la société de demain.

Cette société civile peut à l'inverse entrer en conflit violent avec les autres institutions en présence.

Ce chapitre expose la place de la société civile par rapport aux autres acteurs et donne des éléments de compréhension de cette nouvelle légitimité et des éléments qui servent à l'intégrer.

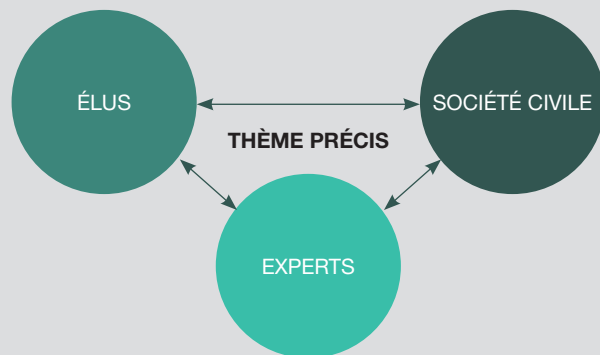
FICHE OPÉRATIONNELLE



La démocratie participative

› PRINCIPE

Le but de la démocratie participative est de développer un dialogue sur des thèmes précis entre élus, citoyens et experts pour nourrir des réflexions et élaborer des décisions.



Dans cette démarche on assure à l'ensemble des participants une égale considération et une information complète sur le thème traité. Cette démocratie se présente comme un complément de la démocratie représentative, cette démarche

permet l'émergence d'une citoyenneté active et informée, crée du lien social et permet de prendre des décisions proches des usagers et avec eux, ce qui facilite l'appropriation.

› RAISONS DU DÉVELOPPEMENT DE CE TYPE DE DÉMOCRATIE

La montée en puissance de la démocratie participative a plusieurs raisons :

- Un décrochage de certaines classes par rapport au monde politique et la représentation par des élus
- La volonté de discuter de sujets concrets et de proximité
- La montée en puissance de la compétence des citoyens à travers internet et le partage et des associations qui peuvent contester les « dires » d'experts
- La légitimité que représente l'usage des biens ou des équipements qui vont être construits. Plus que tout autre, l'usager peut apporter son éclairage sur la conception de quelque chose dont il va être l'utilisateur dans le temps
- Enfin, dans un monde que beaucoup appellent « en crise » face à des experts ou des élus qui semblent vivre en circuit fermé ou dans un temps ne permettant plus la réflexion, cette société civile proche du terrain pourrait avec des clés de réponse pour construire le monde de demain. Notre but est de valoriser le rôle de l'élu en la matière.

Plusieurs ambiguïtés et difficultés sont cependant attachées à la démocratie participative, propositions de réponse

L'élu serait censé représenter l'intérêt général et les citoyens porteurs d'intérêts particuliers.

Il est certain que des citoyens peuvent capter et monopoliser le débat pour leur intérêt, cependant un citoyen peut émettre des remarques de portée universelle et il n'y a pas forcément de contradiction entre un intérêt particulier et général.

La démocratie participative a un coût important.

Il faut envisager ce processus comme un enrichissement sur un thème donné et un moyen de réduire des conflits éventuels avec une radicalisation empêchant tout débat. Cette démarche peut aider à améliorer l'efficacité de la politique municipale et publique.

Les débats sont techniques et il faut savoir articuler les échelles de territoires et les temps. La pédagogie et l'honnêteté plus que la transparence est essentielle dans ce domaine.

On va créer des attentes et des conflits

Le système de décision doit être clarifié et les scénarios alternatifs expliqués. Les divergences d'opinions ne doivent pas être vécues comme un échec, mais comme une diversité permettant de mûrir un thème.

Le citoyen ne croit plus en la démocratie participative, il ne sera pas entendu.

Le citoyen est pris entre 2 feux, une volonté de prendre en main son destin et l'attente d'un état centralisateur et providentiel qui va résoudre ses problèmes, donc l'élu doit clairement prendre en compte sa parole et responsabiliser les personnes sollicitées.

UNE DYNAMIQUE À TROIS Les outils de la démocratie participative.

MAÎTRISE
D'OUVRAGE

MAÎTRISE
D'ŒUVRE

MAÎTRISE
D'USAGE

Ils sont nombreux : les conseils de quartiers, les associations, les comités consultatifs, les conseils municipaux de jeunes, les sites internet avec pages d'accueil pour des propositions, les stands d'exposition de projet avec un système de jurys citoyens...

Pour aller plus loin, consulter le « Guide de la gestion participative à l'attention des collectivités locales » (AIMF - juin 2012).

Pour retrouver des informations supplémentaires sur les bonnes pratiques des collectivités locales en matière de gestion participative, consulter le site de l'AIMF.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Denis Coderre

Maire de Montréal - Montréal, Cité Interculturelle

En ce qui touche la concertation citoyenne, nous avons beaucoup d'expérience et avons atteint une maturité en la matière, à Montréal. Des référendums sont possibles si un groupe de personnes l'exige. Nous avons, entre autres, mis sur pieds un office pour lancer des consultations publiques, comme nous l'avons fait, par exemple, sur la transition énergétique.

› LE CONSEIL CONSULTATIF DE LA VILLE DE DAKAR

Pour inscrire l'action municipale dans le cadre d'une participation citoyenne, la Ville de Dakar, en partenariat avec les acteurs de la société civile (ONG ENDA Diapol et le Forum Civil) a mis en place, en 2009, un Conseil Consultatif.

Dans chaque commune d'arrondissement, ce Conseil Consultatif se décline sous la forme d'un Comité Consultatif. Les propositions et les projets des habitants y sont formulés et adoptés collectivement. Dans ce cadre, des numéros verts sont mis à leur disposition pour interpeller directement l'exécutif et s'impliquer dans son fonctionnement.

Le Conseil Consultatif de la Ville est composé : des organisations professionnelles, des ordres professionnels, du Patronat (le Conseil National du Patronat, le Conseil National des Employeurs du Sénégal, l'Union Nationale des Commerçants et Industriels du Sénégal, le Mouvement des Entreprises du Sénégal), des syndicats, des organisations de la Société Civile, des mouvements de jeunes, du mouvement « *navétane* » (les associations sportives et culturelles pendant les vacances scolaires), des associations et groupements de femmes, des organisations de marchands et d'artisans, des représentants de familles religieuses et coutumières, des représentants des délégués de quartiers, de marchés et de gares routières, des 19 représentants des Comités Consultatifs installés dans les Communes d'arrondissement de Dakar, de personnalités marquantes de la ville de Dakar. ■■■

04 | Agir ensemble

Dans cette partie nous entrons davantage dans l'action : la gestion du temps, la concertation, les conflits, les changements culturels.

- 04•01 La gestion du temps
- 04•02 La démarche de concertation structurée pour un projet intégrant la diversité
- 04•03 La gestion de conflits et la négociation
- 04•04 La conduite du changement culturel

04.01 La gestion du temps

Le temps est une variable clé en matière de prévention des conflits. L'écu, plus que beaucoup d'autres, manque de temps et peut se retrouver à parer au plus pressé. La fiche opérationnelle rappelle quelques principes fondamentaux pour les décideurs, qu'il est bon de revisiter. Elle présente quelques conseils par rapport aux outils modernes qui sont « censés » nous aider à être plus productifs. Elle invite au-delà de la dictature de l'urgence dans laquelle nous vivons, à passer de la tension à l'attention.

FICHE OPÉRATIONNELLE



François de Montfort
Consultant

Si le temps n'est pas une condition suffisante pour prévenir les conflits et gérer la diversité, il est en revanche une condition nécessaire: le temps de réfléchir, le temps de l'empathie, le temps de se parler, le temps d'expérimenter.

L'écu a, plus que beaucoup d'autres, une gestion du temps délicate: il est un recours de proximité pour beaucoup de personnes, il doit gérer tous les paradoxes et contradictions d'une ville. Il n'a pas toujours avec lui les services d'experts lui permettant d'appuyer une réflexion et une décision. Il peut être amené à parer au plus pressé et avoir du mal à articuler court terme et long terme et être rattrapé constamment par l'urgence. La multiplicité des outils de communication moderne lui apporte une facilité mais crée des intrusions dans sa vie quotidienne et perturbe les temps nécessaires à la réflexion et au contact avec l'autre en présence. Comment apaiser cette relation au temps, car redisons-le, le temps fait quelque chose à l'affaire en matière de prévention des conflits et gestion de la diversité. Quelques principes à revisiter.

› ARTICULER VISION ET STRATÉGIE

Expliquer, partager, incarner la vision d'avenir, sont des opérations clés pour que chacun puisse situer son action et prendre des initiatives en conséquence. Ces opérations constituent ensemble un outil puissant d'organisation de l'action. Il s'agit pour l'écu de montrer par sa vision que l'action menée s'inscrit dans un temps long et pérenne. Articuler de manière cohérente les échelles de territoire et les temps de la ville est sans doute le deuxième exercice le plus délicat, mais majeur en termes de gain de temps et de ressources.

Dans cet exercice, la participation organisée des parties prenantes aux réflexions est clé, l'acceptation de la critique et la sollicitation de proposition de la part des opposants sont nécessaires pour ouvrir l'intelligence du sujet et faciliter l'appropriation des décisions futures. Cela peut sembler du temps perdu en amont, mais c'est du temps gagné en aval. Dans ce jeu d'ouverture il faut éviter qu'une minorité active capte entièrement le débat aux dépens d'autres groupes tout aussi importants.

› LE PRINCIPE DE SUBSIDIARITÉ

Un mot compliqué pour dire qu'une tâche doit être réalisée au niveau le plus pertinent, autrement dit un élu ne doit réaliser que les tâches que personne d'autre ne peut réaliser à sa place et en priorité ce qui est important, urgent ou non urgent. Cela élague sérieusement son emploi du temps s'il est entouré et cela répartit les tâches sur l'ensemble de l'organisation. Cela nécessite d'être très clair sur ce que l'on attend, d'où encore une fois la nécessité d'expliquer la vision et les objectifs, et d'accepter que les choses ne soient pas tout à fait faites comme on les attend.

› CLASSER LES TÂCHES

On peut les lister selon l'ordre d'importance et d'urgence: le schéma ci-dessous aide à les sérier.

On peut lister les tâches aussi par catégories mentales:

- Les tâches de réflexion et de prospective demandent du temps et de la tranquillité pour explorer vraiment un sujet. L'écu devant gérer des contradictions doit plus que tout autres, prendre son temps pour trouver des solutions. Les temps de méditation sont à cultiver
- Les tâches pratiques peuvent être une détente entre des tâches de réflexion
- Les tâches relationnelles demandent de la présence à l'autre et de ne pas se laisser parasiter par des sollicitations diverses

Si l'on mélange ces différents temps, on s'épuise et cela ne permet pas de faire bien chaque chose. « **Il y a un temps pour tout** ».

IMPORTANCE ↑	Important mais pas urgent DÉCIDER QUAND ON LE FAIT	Important et urgent LE FAIRE TOUT DE SUITE
	Pas important et pas urgent FAIRE PLUS TARD	Urgent mais pas important FAIRE FAIRE PAR AUTRUI
	URGENCE →	

› MAÎTRISER LES OUTILS MODERNES

Le smartphone actif et l'ordinateur dans le champ de vision peuvent perturber le temps nécessaire à la réflexion et à la relation et nous solliciter sur des tâches non prioritaires. Les mails peuvent être porteurs de malentendus et déboucher sur des crises. Ils doivent être réservés pour des échanges d'informations pratiques sans ambiguïtés. On peut décider de prendre une demi-journée sans mails ou

sans smartphone pour vraiment se consacrer à un sujet. De courtes réunions informelles sont à privilégier pour lancer une journée avec ses collaborateurs, donner son autonomie à chacun ou résoudre un problème.

› URGENCE EXTÉRIEURE ET INTÉRIEURE

On parle souvent de l'urgence extérieure, de temps courts et accélérés. Ce climat ne permet pas de faire bien les choses de « faire bien ce que l'on fait avec plaisir ». Il y a une urgence de calme intérieur de ralentissement pour bien réfléchir et décider le moment voulu, c'est ce que l'on demande à un élu. Ce calme est particulièrement indispensable en période de crise. Réagir à chaud montre que l'on a pris la mesure des choses et que l'on est « un décideur » mais il est sain de réfléchir à deux fois, d'apporter le calme et la détermination.

Dernière recommandation : prendre des courtes pauses, sans tâche à gérer, juste pour ralentir le rythme, prendre du recul et vivre sereinement la journée jusqu'au bout.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Sami Kanaan

Maire de Genève

Les technologies de communication ne donnent pas toujours le temps de penser, les informations sont envoyées sans prendre le temps de réfléchir. On envoie un courriel et on s'attend à ce que la personne réagisse vite. Avant, le courrier permettait de se donner plus de temps, la réponse était construite. Dans les projets urgents, j'essaie de garder une vision long terme et globale. 📱📧

Jean-Claude Kouassi

Président du Conseil d'Administration du Bureau National d'études techniques et de développement, Côte d'Ivoire

Je me permets de prendre une demi-journée par semaine pour me retrouver, lorsque je suis trop sous pression. Je cultive une hygiène de vie, alimentaire et physique pour être bien dans mon corps et prends du temps avec mes interlocuteurs, en étant présent avec eux, à la fin de l'entretien je les raccompagne à sa voiture et c'est peut-être à ce moment qu'ils vont me dire les deux ou trois choses importantes.

J'accorde une certaine souplesse à la gestion du temps, je ne suis pas enfermé dans un planning et un agenda avec des objectifs. Certains projets ne doivent pas être gérés selon une approche occidentale (objectifs, planning) qui peut exercer une pression contre productive dans certains cas. 📱📧



04.02 La démarche de concertation structurée pour un projet intégrant la diversité

La concertation peut faire peur. Ouvrir le dialogue c'est s'exposer à des avis différents, des coûts émotionnels. Elle est pourtant souvent une source d'enrichissement des projets, mais il s'agit de la mener dans une démarche structurée, où chaque partie prenante connaît ses droits et devoirs, et où le système de décision est clarifié.

FICHE OPÉRATIONNELLE



François de Montfort

Consultant

La concertation sur un projet dans un contexte de diversité est une démarche qui comprend des étapes préparatoires et des étapes actives les deux tableaux suivants résumant ces étapes.

Dans la deuxième colonne nous avons mis en avant les points de vigilance pour chacune. La démarche de concertation prend du temps, il faut la considérer comme une étape d'enrichissement et d'appropriation surtout dans un contexte de diversité.

La société civile qui « vit les projets » développe une maîtrise d'usage et peut être tout à fait visionnaire sur ce qu'il convient de faire et en avance sur les experts et les élus.

Compte tenu de la diversité, il est particulièrement important de définir des valeurs, une vision commune et un langage commun avec des représentants de cette diversité, afin de permettre que cette diversité s'exprime dans un cadre de référence commun.

1. LES ÉTAPES PRÉPARATOIRES DE LA CONCERTATION

ACTIONS	COMMENTAIRES
Identifier, pondérer la diversité sociale, ethnique, religieuse. Comprendre la rationalité et les représentations de chaque groupe concerné	Les minorités sont plus actives que la majorité.

Recenser le légitime et le légal, les missions de chacun	Le légitime peut prendre le pas sur le légal, comment arbitrer
Prendre en compte l'ensemble des dimensions d'un problème et leurs interactions	Habitude de travail sur des savoirs séparés. Face à la complexité, repli sur des intérêts catégoriels ou corporatistes
Recenser les éléments objectifs du projet	Coût des études préalables, difficulté de rassembler les données, on travaille avec une rationalité limitée
Définir les règles du dialogue et le système de décision	Cultiver l'esprit gagnant/gagnant malgré les difficultés

2. LES ÉTAPES DE CONCERTATION ACTIVE

ACTIONS	COMMENTAIRES
Amener les parties prenantes à se présenter et à se connaître et à structurer leur représentation dans le cadre d'une concertation	Le but n'est pas de chercher un accord mais de permettre une rencontre et une écoute de l'autre « désarmée »
Expliquer le projet de manière objective dans son ensemble avec pédagogie, ainsi que le processus et les critères de décision et les valeurs communes	Le présentateur est souvent « normalement » lié à un point de vue et la mise en forme pédagogique est un travail en soi
Laisser s'exprimer les opinions, les convictions, les émotions, les peurs, sans chercher tout de suite à répondre	« Rentrer dans la pensée de l'autre », pour savoir ce qu'il veut profondément, accepter les désaccords créatifs, ne pas chercher l'accord facile
Amener les parties prenantes à faire des recommandations	Prendre en compte les propositions comme un enrichissement possible du projet et non comme un obstacle
Faire une synthèse des points de convergence et de divergence, exposer les différentes alternatives et la décision retenue qui maximise la valeur pour l'ensemble	Le processus de décision est aussi important que la décision elle-même, la meilleure décision n'est pas forcément celle de la majorité



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Robert Beugré Mambé Gouverneur du district d'Abidjan

Les autorités religieuses et traditionnelles sont intégrées dans les systèmes de décision car ce sont de véritables leaders d'opinion, surtout pour les populations analphabètes qui ont besoin de faire confiance, dans un cadre de proximité. Par exemple, nous avons mis en place une instance de concertation « Dialogue, Vérité et Réconciliation » au sein de laquelle sont représentées toutes les couches socioprofessionnelles et religieuses du pays.

Son existence pallie la faiblesse d'internet et des réseaux sociaux, ces canaux créateurs de nouvelles légitimités. En effet, Internet ne joue pas encore de rôle notamment dans les campagnes, ce phénomène est surtout concentré à Abidjan.

Il faudrait faire une véritable base de données sur la qualification des leaders d'opinion, procéder à des échanges culturels et des formations pour augmenter leurs compétences afin qu'ils puissent mieux exercer leurs responsabilités. Ces échanges donneraient lieu à un langage commun, indispensable pour créer la cohésion au sein même de la diversité.

Cela veut dire qu'il faut sortir de la carte de visite, résoudre les problèmes, parler des choses que l'on a en partage pour entrer dans une vraie connaissance des personnes, de leurs compétences et de leurs responsabilités. Il faut moins de discours car on se bloque souvent sur les mots ; il vaut mieux travailler sur des projets concrets, les moyens de transport, le Tourisme, l'hôpital, fédérer sans bruit, etc. il vaut mieux évacuer l'attitude politicienne souvent rhétorique pour entrer dans de vraies décisions politiques. ■👏■

Jean-Claude Kouassi Président du Conseil d'Administration du Bureau National d'Études Techniques et de Développement, Côte d'Ivoire

Notre région comporte de nombreux peuples, et différentes ethnies ; de nouveaux peuples viennent également. Des pays voisins viennent faire campagne chez nous ! La diversité est une richesse, l'étranger est une valeur. 4 grands fleuves traversent la Côte d'Ivoire.

Les Nigériens nous apportent la connaissance de l'eau, surtout comment faire quand il ne pleut plus : eux sont habitués, pas nous. Cela montre un exemple de diversité. Nous avons un brassage assez naturel fondé sur une tradition de l'hospitalité. Ceux du Nord sont plus nombreux. La religion crée également des ponts internationaux. ■👏■



04.03 La gestion de conflits et la négociation

Développer une ville change les habitudes, contrarie des intérêts, amène à des remises en cause.

Porteur de cette dynamique de changement, le maire est donc à la fois créateur de conflits et médiateur. Il se doit d'être un expert en matière de gestion des conflits.

Le conflit est paradoxalement une chance pour nommer la réalité et avancer, encore faut-il savoir le gérer. Ce chapitre présente des idées pratiques et logiques, des postures. Un zoom est fait sur le médiateur et sur la pensée constructive qui nous invite à quitter un système de pensée occidentale basé sur la critique intelligente et à utiliser notre énergie pour imaginer des solutions.

FICHE OPÉRATIONNELLE



François de Montfort

Consultant

La ville est par nature un lieu de conflits. Conflits entre tradition et modernité, entre le désir de vivre ensemble et désir d'intimité, désir de mobilité douce et de transports individuels et rapides, conflits entre des intérêts particuliers et l'utilité publique.

Le maire dynamique, avec sa vision de l'action publique et du renouveau, est créateur de conflits, en même temps que médiateur puisqu'il passe beaucoup de temps à relier des parties aux intérêts divergents et à chercher le bien commun. Les lignes ci-dessous donnent quelques idées sans prétendre résoudre ce sujet sans fin.

Paradoxalement pour résoudre un conflit, il faut d'abord le clarifier et l'accepter : quelles sont les convergences, les divergences, les référentiels de chacun, les peurs, les désirs ? Il faut se pencher sur ce qui sépare, et établir une hiérarchie des désirs et intérêts de chacun. « Accoucher » de ce que chaque partie veut vraiment est un pas essentiel pour se comprendre et établir les bases d'un accord possible.

Ne pas chercher ni la négociation violente (passage en force, marchandage) ni la négociation coopérative « fusionnelle » à tout prix. Ne pas se précipiter, décider à temps.

Un point clé dans la discussion est de s'attacher aux faits avec honnêteté et de ne rien affirmer qui ne soit exact. Même si la dimension émotionnelle est majeure, la dimension rationnelle permet d'objectiver la négociation.

La parole de chacun doit être respectée quel que soit son statut, son rôle et doit être recueillie telle quelle. Les conflits mettent en jeu bien souvent la dignité de la personne.

Une fois ces bases établies on peut rentrer dans la partie résolution de conflits.

- Qu'est ce qui nous rassemble ?
- Que voulons-nous en commun ?
- Quelles sont les valeurs que nous pouvons partager ?
- Qu'est-ce qui relèvent de divergences ou de paradoxes qui peuvent trouver une solution ?
- Qu'est-ce qui relèvent de divergences qui doivent trouver un compromis mutuellement acceptable ?

› LE MÉDIATEUR

La médiation est une procédure de règlement de conflits qui consiste à interposer une tierce personne chargée de proposer une solution de conciliation. L'enjeu de la médiation est de préserver, renouveler, consolider le tissu urbain, surtout dans les contextes de différenciation accélérée de la population urbaine. La médiation permet d'éviter des isolements et ghettoïsation culturelle faisant le lit d'une radicalisation conflictuelle.

› LA PENSÉE CONSTRUCTIVE

Le système de pensée occidentale aime le vocabulaire qui classe, discrimine, donne des certitudes et permet de comprendre le monde qui nous entoure. Il pose les situations comme un problème à résoudre avec des solutions à trouver.

La pensée critique expose ses arguments avec des principes de vrais et faux, appréhende difficilement les paradoxes, qu'une chose puisse être vraie à un moment donné et fausse à un autre par exemple. L'affrontement est valorisé, amplifié par la presse.

Nous proposons de penser le conflit comme une situation qui implique un effort constructif pour trouver des issues. Gardons les mots problèmes et solutions pour des univers bien définis.

La pensée constructive oriente les interlocuteurs vers la recherche de solutions et pas uniquement vers l'exposé de ses arguments.

Pour développer cette pensée plusieurs outils peuvent être développés :

- cartographier les zones d'accord, de désaccord, et d'indifférence des participants sur un projet ou une proposition
- cartographier les « plus », les « moins », les « à creuser » d'une proposition
- demander aux participants de décrire la solution rêvée hors limites, hors du cadre, quitter l'objet du conflit et chercher les volontés profondes, raisonner avec des hypothèses
- demander aux participants de défendre la position de l'autre, se placer dans le monde vu par l'autre et le raconter...

Cette approche permet de sortir de situations bloquées par « le haut ».



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Abdoulaye Sidibé,
Adjoint au maire en charge de la culture, Ziguinchor, Sénégal

« Vois en l'autre, un autre toi-même ».

Ziguinchor a une histoire portugaise, anglaise, française. Les gens de la ville s'appellent « *Fidja de Terra* », enfant du terroir. On ne sait plus d'où vient le conflit. Nous avons choisi un mode de gestion participatif. De nombreuses actions contribuent à l'unité. Par exemple, l'entretien des cimetières musulmans et chrétiens.

Avec la guerre, on avait oublié la joie. On a donc fait une fête, la *zig fest*, où pendant 15 jours tout le monde se retrouve. Les participants assistent à des représentations théâtrales autour du thème du pardon. On a aussi des cérémonies sportives interuniversités lors des marchés hebdomadaires, durant lesquelles on ferme les yeux sur les questions douanières.

Le cousinage de plaisanterie est un système important de régulation des conflits. Il est important de rappeler l'histoire pour les jeunes par des séminaires et des rencontres.

Il faut encourager des petits noyaux de compétences à la base plutôt que des rencontres entre les États.

« Le cousinage de plaisanterie »

Les cousinages de plaisanteries sont des relations dans lesquelles une personne est autorisée, par la tradition, à taquiner l'autre, voire à s'en moquer sans que l'autre ne puisse prendre l'insulte au sérieux et se vexer. Ce sont en quelque sorte l'envers des relations de respect et distance dus aux parents et autres clans. Ils permettent un certain défolement par rapport au poids de l'étiquette : un conflit simulé qui évite un conflit réel.

Ces cousinages de plaisanteries peuvent aussi être pratiqués entre groupes éloignés, car ils peuvent renvoyer à des liens de proximité passés. Il existe donc parfois de véritables réseaux de cousins à plaisanterie qui permettent la création de ponts entre différents terroirs linguistiques et culturels.

Durant le dialogue, les deux partis formulent des stéréotypes concernant le parti opposé. Ces stéréotypes permettent l'expression de la différence, et la délimitation d'une frontière entre les ethnies, aussi symbolique soit-elle. Paradoxalement, cette façon originale de canaliser les stéréotypes et préjugés sur l'autre constitue un équilibre entre ethnocentrisme et tolérance.

En effet ils permettent un passage dans l'espace social pluriethnique. Les stéréotypes sont tellement risibles et excessifs qu'ils sont comme neutralisés, d'autant plus que l'échange est réciproque.

En somme, le cousinage de plaisanterie crée un sentiment de communauté (« nous sommes cousins »), la reconnaissance de l'altérité (nous sommes différents), le tout dans l'égale risibilité des stéréotypes de l'autre. La cohabitation avec l'autre est rendue possible, malgré ses originalités culturelles.

(Source : Smith Étienne, « Les cousinages de plaisanterie en Afrique de l'Ouest, entre particularismes et universalismes », *Raisons politiques*, 2004/1 no 13, p. 157-169. DOI : 10.3917/rai.013.0157)

François Albert Amichia
Maire de Treichville

On veut développer des instruments de prévention et de gestion des conflits (fonciers, voisinage), et former les personnes à la concertation. La palabre, c'est la concertation. L'arbre à palabre était le plus grand arbre du village à cause de l'ombre. Houphouët-Boigny y avait développé un esprit de dialogue.

Arbre à palabre

Généralement un baobab, à l'ombre duquel les villageois s'expriment sur les problèmes et la politique de la communauté. C'est aussi un lieu où les enfants du village se retrouvent pour écouter les anciens du village raconter des histoires.



Jean-François Husson

Président du Centre belge de recherche en action
publique, intégration et gouvernance

Selon Aristote, la cité est pluralité. Les antagonismes supposent deux forces qui s'opposent pour l'obtention d'un même bien, les contradictions étant positives, les antagonismes étant définitivement séparés. Antagonismes vient du grec *agon* : structure d'opposition, pensée identitaire étant figée dans des identités stables et donc possiblement

agressives. Elle mérite d'être complétée par l'antagonisme, non irréductible mais opposition plus riche.

Un antagonisme peut donc être régulateur ou destructeur. Le deuxième peut donner lieu à des concertations, comme le traité de Westphalie qui a mis un terme à des années d'antagonismes. Nous sommes aujourd'hui dans une période de résurgence de ces antagonismes. Les replis identitaires reviennent avec les phénomènes migratoires et la crise.

On est dans le registre des stéréotypes exploités par les partis nationalistes. Friilosité. Perte de bien-être. Sans oublier l'influence des conflits extérieurs, avec l'importation du conflit israélo-palestinien par exemple.

La communauté est plus ou moins intégratrice. Jacques Demorgon propose le concept « d'intérité » : une pensée qui sort de l'identité et de l'altérité pour aller vers un lieu qui modifie l'identité de chacun. Il faut créer des institutions humaines pour réguler cette intérité.

Le maire dispose de moins de ressources cognitives que les administrations centrales.

Le cadre réglementaire est insuffisant pour prendre les bonnes décisions. Par exemple le principe français de laïcité : rien n'est écrit sur les pratiques vestimentaires ?

D'où l'importance particulière du compromis, C'est-à-dire trouver des règles acceptables pour tout le monde, afin que personne ne perde la face. On ne

négoce plus sur les intérêts seulement. Le pluralisme est de mise. Par exemple, le concept du voile est intéressant pour la diversité et les procédures de délibération communes. Cela suppose que les groupes antagonistes soient disposés à négocier. Cela suppose que l'autre soit reconnu. Cela suppose que l'on soit détenteur d'une vérité et non de la vérité. Les instruments sont la médiation, l'information, des médiateurs interculturels avec leur rôle de facilitation, ainsi que des occasions et temps de rencontre. 🗨️

RESSOURCE CONCEPTUELLE

Un référentiel commun : les chartes des droits de l'homme

Les déclarations des droits de l'homme constituent un référentiel majeur et commun aux peuples en matières de diversité et peuvent servir à élaborer un indice de diversité. Petit rappel.

Au cours de l'histoire, les conflits, qu'il s'agisse de guerres ou de soulèvements populaires, ont souvent été une réaction à des traitements inhumains et à l'injustice. La Déclaration anglaise des droits de 1689, rédigée à la suite des guerres civiles survenues dans le pays, a été le résultat de l'aspiration du peuple à la démocratie.

Un siècle plus tard exactement, la révolution française donna lieu à la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen qui proclamait l'égalité universelle. Mais le Cylindre de Cyrus, rédigé en 539 av. J.-C. par Cyrus le Grand de l'Empire achéménide de Perse (ancien Iran) après sa conquête de Babylone, est souvent considéré comme le premier document des droits de l'homme.

Quant au Pacte des vertueux (Hilf-al-fudul) conclu entre tribus arabes vers 590 après Jésus-Christ, il est considéré comme l'une des premières alliances pour les droits de l'homme.

Après la Deuxième Guerre mondiale et la création de l'Organisation des Nations Unies, la communauté internationale jura de ne plus jamais laisser se produire des atrocités comme celles commises pendant ce conflit. Les dirigeants du monde entier décidèrent de renforcer la Charte des Nations Unies par une feuille de route garantissant les droits de chaque personne, en tout lieu et en tout temps.

Le document qu'ils examinèrent et qui devait devenir la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH), fit l'objet de la première session de l'Assemblée générale en 1946. L'Assemblée examina le projet de Déclaration sur les libertés et les droits fondamentaux et le transmit au Conseil économique et social pour qu'il « le soumette à l'examen de la Commission des droits de l'homme? Afin qu'elle puisse préparer une charte internationale des droits ».

À sa première session au début de 1947, la Commission autorisa ses membres à formuler ce qu'elle qualifia de « projet préliminaire de Charte internationale des droits de l'homme ». Cette tâche fut ultérieurement confiée officiellement à un comité de rédaction composé de membres de la Commission en provenance de huit pays, sélectionnés en fonction de critères de répartition géographique.

04.04 La conduite du changement culturel

Le maire peut prendre l'initiative de changements, ce qui est toujours mieux que de les subir. Une fiche sur la conduite de changement présente une synthèse des travaux de John Kotter qui est un spécialiste de la question, et la ressource conceptuelle montre qu'un changement est toujours un véritable travail psychologique pour un individu comme pour une collectivité, qui demande souvent un accompagnement.

FICHE OPÉRATIONNELLE

Le consultant américain John Kotter présente une méthode de changement originale: plutôt que de lister les principaux facteurs qui permettent de réussir un changement, il pose cette question provocatrice: Vous voulez rater à coup sûr un changement? Eh bien, il suffit de négliger un seul des 8 éléments suivants!



Au-delà de la provocation, ces facteurs clés de succès sont une bonne manière de s'interroger sur les conditions d'un changement réussi :

1. CRÉER UN SENTIMENT D'URGENCE

Pour assurer une mobilisation suffisante, il est essentiel que chacun ressente que le statu quo est inacceptable. À défaut, dès que les premiers obstacles surgiront, beaucoup trouveront rapidement d'excellentes raisons de ne pas faire d'efforts. Il faut donc créer un sentiment d'urgence. Par exemple, en créant une crise, en fixant des objectifs impossibles à atteindre avec les méthodes traditionnelles, ou encore en incitant les employés à rencontrer des clients, des fournisseurs ou des actionnaires insatisfaits.

2. FORMER UNE COALITION

Aucun dirigeant, aussi brillant soit-il, ne rassemble à lui seul les ressources nécessaires pour mener à bien le changement. Il est donc nécessaire de former une coalition avec d'autres personnes, qui regroupe l'ensemble des talents nécessaires : le pouvoir, l'expertise, le leadership, la crédibilité.

3. DÉVELOPPER UNE VISION

Pour mobiliser les hommes et les femmes de son entreprise sur le changement, le leader doit définir une vision, c'est-à-dire une description de l'avenir visé, qui soit ambitieuse, mais réaliste, précise et souple. Cette vision motive chacun à fournir les efforts nécessaires, remplace des centaines d'ordres détaillés en fixant la direction à suivre, et permet de coordonner les actions de tous.

4. COMMUNIQUER LA VISION

Pour produire ses effets, la vision doit être partagée par l'ensemble de l'organisation. Le leader doit donc faire d'importants efforts de communication et de dialogue pour capter l'attention des employés, noyés sous une masse de communication interne. Il doit notamment tirer parti de tous les canaux disponibles : grands meetings, petits comités, newsletters, mémos, discussions informelles, etc.

5. LEVER LES OBSTACLES AU CHANGEMENT

Le leader doit veiller à lever les obstacles les plus importants, pour que les équipes opérationnelles puissent mener à bien les travaux de changement. Il peut ainsi avoir à faire évoluer la structure, si celle-ci s'avère un obstacle au changement, ou encore les systèmes de management, comme les modes de rémunération. Et il ne doit pas hésiter à affronter les quelques irréductibles hostiles au changement.

6. DÉMONTRER DES RÉSULTATS À COURT TERME

Pour conserver dans la durée la mobilisation de tous sur le changement, il est essentiel de s'attacher à obtenir des résultats intermédiaires visibles. Un délai de six à dix mois est un maximum pour afficher de premiers résultats tangibles.

7. BÂTIR SUR LES PREMIERS RÉSULTATS POUR ACCÉLÉRER LE CHANGEMENT

Les premiers résultats font souvent apparaître que d'autres évolutions imprévues sont nécessaires. Il est indispensable d'engager les efforts correspondants pour entretenir la dynamique de changement. Pour cela, il ne faut pas hésiter à accélérer le mouvement en lançant de nouveaux projets à un rythme soutenu.

8. ANCRER LES NOUVELLES PRATIQUES DANS LA CULTURE D'ENTREPRISE

Pour opérer un changement durable, il faut ancrer les nouvelles pratiques dans la culture. Mais cette évolution ne peut se faire qu'à la fin du programme de changement : de nouvelles valeurs ne peuvent s'instaurer que si elles reposent sur de nouvelles façons de faire, au succès démontré.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



François Albert Amichia Maire de Treichville, Côte d'Ivoire

Avant, la diversité culturelle faisait la richesse de la Côte d'Ivoire, un peu comme aux USA. Cependant, avec la crise il y a eu un repli identitaire. Cette diversité est devenue une préoccupation. La crise Ivoirienne est un mélange de facteurs qui s'enchaînent (problème de foncier, nationalités, successions). Par ailleurs, il existe un décalage entre les institutions traditionnelles de concertation et la population des jeunes. Nous avons l'obligation d'intégrer les jeunes dans les structures de concertation. ■ ■ ■

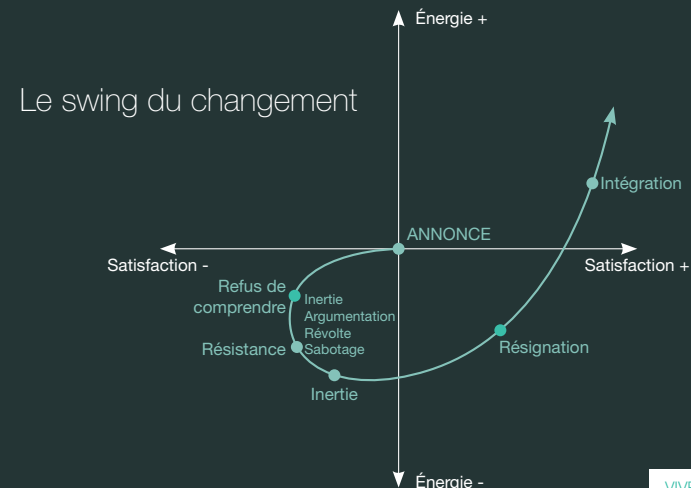
RESSOURCE CONCEPTUELLE

Gérard-Dominique CARTON

« **Éloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel** »

Le « swing du changement » est une expression utilisée par GD Carton pour visualiser l'itinéraire psychologique que parcourt intérieurement n'importe quelle personne soumise à un changement. Ce schéma a le mérite de montrer que l'accord immédiat n'est pas nécessairement un bon signe, car il y a généralement une résistance au changement. Elle se manifeste par un rejet premier, une sorte de dépression, de recul.

Un travail de deuil peut apparaître nécessaire. Accompagner le changement, c'est accompagner les personnes dans les différents moments de leur évolution intérieure. Laisser s'exprimer les craintes, admettre qu'un mouvement de recul ne soit pas une preuve de « mauvais esprit », mais un mouvement souvent bien naturel qui doit être accompagné de façon adulte, c'est-à-dire dans le dialogue de confiance et non dans l'obligation unilatérale. Telle est l'une des leçons à tirer du schéma ci-dessous.



05 | Évaluer et améliorer

Mesurer, évaluer n'est pas une chose aisée dans un domaine aussi qualitatif que la prévention des conflits et la gestion de la diversité.

Il est bon d'évaluer cependant, pour savoir où on est et avoir des repères objectifs. D'ailleurs, des villes proposent elles-mêmes des indicateurs dans le domaine de la diversité.

La prévention des conflits et la gestion de la diversité semblent parfois un luxe, mais il faut attirer l'attention sur le coût des crises et l'évidence des signaux qui, pris en compte à temps, auraient pu à moindre coût permettre d'éviter la crise.

Terminons sur une note positive en gardant confiance dans la richesse et l'ouverture qu'apporte la diversité dans les décisions, la vie quotidienne, la compréhension de la vie.

05.01 Évaluer le coût de la crise

05.02 Organiser un bilan et un plan d'amélioration

05.01 Évaluer le coût des crises, de la gestion préventive et l'apport de la diversité dans la qualité des décisions

Beaucoup sont d'accord pour dire, lorsqu'une crise survient, que les signaux étaient évidents. Savons-nous aujourd'hui écouter les signaux éventuels des crises de demain ? Ce chapitre donne des indications pratiques pour prendre en compte la diversité des points de vue et améliorer ainsi la qualité des décisions. Gestion de la diversité et prévention des crises sont intimement liées dans ce chapitre.

FICHE OPÉRATIONNELLE



François de Montfort

Consultant

Les 3/4 des hommes ne s'occupent des choses nécessaires que lorsqu'ils en sentent le besoin, mais justement il est trop tard !

Cette phrase vient nous rappeler la qualité nécessaire de prospective et d'anticipation des dirigeants et la capacité à percevoir des signaux faibles.

Ces signaux échappent souvent aux sondages quantitatifs et nécessitent une approche d'écoute qualitative du terrain et de ses contradictions.

Pour cela, il faut que chacun exprime ses réserves sans crainte, d'où le rôle des systèmes de concertation qui permettent de compléter des systèmes légaux qui sont parfois trop dociles ou trop pris dans des logiques d'intérêt, pour vraiment refléter des aspirations profondes.

Ce coût des crises est chiffré a posteriori mais intuitivement on le sent énorme : par exemple, quel est le coût de la crise des subprimes, de la crise de la dette en Europe ? Après coup, on sait que des signaux étaient envoyés clairement mais qu'ils n'étaient pas vus et que l'on ne voulait pas les voir.

Nous avons tous nos « possibles » et « impossibles » qui nous empêchent de repérer des signaux évidents. Ce phénomène a clairement été analysé par le sociologue Andreu Solé.

Quels sont les signaux que nous ne voyons pas aujourd'hui et comment les

repérer pour pouvoir prévenir les crises éventuelles ?

Créer un style de management et de décision qui permette l'expression même contradictoire de la diversité d'appréciation d'une situation. Il est prouvé que dans les cockpits des avions, les accidents sont plus nombreux lorsque le copilote n'ose pas dire au commandant qu'il se trompe et qu'il n'est pas écouté. Il faut pour cela tenir l'affectif à distance, nommer la réalité et ne pas avoir peur des conflits mineurs, accepter de ne pas être aimé ou flatté.

Disposer d'indicateurs et d'antennes terrains permettant de détecter des signaux faibles qualitatifs porteurs d'évolutions. Comprendre les réactions en chaînes, nous vivons dans un monde où les mouvements interagissent, la crise des subprimes ou le printemps arabe en sont des exemples parmi d'autres. Ils interagissent de façon positive et négative. Cette dimension systémique est à prendre en compte et à analyser pour repérer les effets de levier dans un processus.

Être clair et ferme sur la vision, tout en restant vigilant sur les signaux contraires, un mélange de certitude et de doute.

Accompagner les acteurs concernés par cette crise par une communication et un soutien constant, autant que possible.

Se rappeler que le **processus respectueux** des parties prenantes dans une décision est aussi important que la qualité de la décision elle-même.

Pour se conforter, on peut faire un **retour d'expérience** sur les décisions que nous avons prises et celles où nous avons pu anticiper une crise grâce à une prise en compte de la diversité et de la contradiction. Cette approche par le positif peut nous encourager à ancrer ce comportement à l'avenir.



EXEMPLES & TÉMOIGNAGES



Denis Coderre

Maire de Montréal

Notre approche en matière de prévention des conflits, en particulier face à la problématique de la radicalisation, est basée sur le principe « penser à l'échelle globale et agir à l'échelon local », car c'est localement que l'on peut se mobiliser et trouver des solutions.

Pour nous, la radicalisation peut se manifester sous différentes formes. En ce moment, il y a la problématique du terrorisme, mais il y a aussi les gangs des rues, ou encore le phénomène des loups solitaires, des personnes qui perdent le lien avec la société et qui se coupent de la réalité.

En matière de conflits et de radicalisation, il est plus efficace de travailler en amont plutôt qu'en réaction. Il faut essayer de maintenir un équilibre entre l'ouverture et la vigilance. Pour comprendre la situation, nous nous appuyons sur diverses organisations et services, sur les réseaux sociaux ainsi que sur l'aide que peuvent nous apporter les citoyens.

Notre Centre de prévention de la radicalisation menant à la violence a développé un protocole d'intervention utilisant un code de couleurs qui permet d'évaluer l'importance d'une situation. Le Centre met à disposition du public une ligne d'assistance téléphonique confidentielle qui permet de signaler tout comportement de radicalisation potentielle. De plus, le Centre a une équipe de psychologues et de travailleurs sociaux qui peuvent apporter de l'aide aux proches et aux familles d'individus radicalisés. Le centre a reçu de nombreux appels et a apporté son appui de plusieurs façons ; à ce jour, seuls quelques cas ont du être référés aux corps policiers.

RESSOURCE CONCEPTUELLE

Les phases de résolution d'un conflit

› PHASE 1 : L'INVENTAIRE DES SITUATIONS CONFLICTUELLES

Selon l'ampleur et la complexité des conflits, une première phase d'une démarche concertée consiste à faire une liste, par ordre de priorité, de toutes les situations conflictuelles à travailler.

› PHASE 2 : LE DIAGNOSTIC DE CHACUNE DES SITUATIONS CONFLICTUELLES

Au cours de cette phase, il est suggéré de réaliser un diagnostic de chacune des situations conflictuelles, et de dresser un portrait actuel des faits, des causes et des conséquences définissant en détail les situations actuelles insatisfaisantes.

Une analyse sérieuse d'une situation conflictuelle implique, en plus d'une description des faits objectifs et des comportements par lesquels un conflit se manifeste, une recherche des causes multiples de ce conflit, tant au plan macroscopique (facteur humain, système des relations organisationnelles, cadre organisationnel) qu'au plan microscopique (variables humaines, situationnelles et structurelles).

Une des techniques les plus efficaces pour résoudre un conflit consiste à identifier toutes les causes du conflit. Puis, liés à de la description actuelle des situations conflictuelles par des faits, des causes et des conséquences, les parties impliquées dans un conflit ont à communiquer leurs intérêts, leurs besoins, leurs objectifs qu'ils veulent satisfaire (la situation souhaitée) et les moyens de correction de ces situations.

Par contre, pour qu'il y ait entente, il faut que les personnes concernées identifient leurs intérêts communs et les intérêts divergents qu'elles veulent harmoniser. Le point de départ d'un conflit étant la frustration des intérêts des personnes, cette étape de l'identification des intérêts que les personnes souhaitent satisfaire par des solutions appropriées constitue un moment central de la résolution d'un conflit.

Le temps que des personnes prennent pour bien analyser l'écart entre la situation actuelle (problématique et insatisfaisante) et la situation souhaitée devient du temps gagné pour atteindre les résultats escomptés.

La tentation est toujours présente d'escamoter cette phase du diagnostic.

Souvent, les parties veulent aboutir rapidement aux solutions sans se donner la peine de définir adéquatement chacune des situations conflictuelles, ce qui en soi peut aussi représenter un moment de négociation et de consensus ou non.

› PHASE 3 : L'INVENTAIRE D'UN GRAND ÉVENTAIL DE SOLUTIONS ET LA FORMULATION D'HYPOTHÈSES ET DE SOLUTIONS DANS LE CHOIX DE LA OU DES SOLUTIONS

Pour passer d'une situation donnée à une situation souhaitée, les parties impliquées dans un conflit sont conviées à imaginer un grand éventail de solutions pour résoudre ce conflit. La technique du remue-méninges s'avère utile pour contrer les obstacles à la créativité et parvenir à inventer des solutions originales.

Dans des conditions agréables, cette technique aide, grâce au climat de confiance, à produire plusieurs idées de solutions qui entraîneront à leur tour d'autres idées, au moment de leur présentation et de leur clarification. Cette banque d'idées apportera le matériel nécessaire à la formulation d'hypothèses de solutions et au choix de la ou des solutions au conflit.

› PHASE 4 : LA MOBILISATION DES PERSONNES DANS DES ACTIONS DE CHANGEMENT

Généralement, dans un processus de résolution d'un problème ou d'un conflit, une des dernières phases est consacrée à planifier, à réaliser puis à évaluer les résultats des actions issues des solutions retenues pour surmonter le conflit. Le processus de résolution d'un problème ou d'un conflit est dynamique.

La difficulté de faire progresser le travail vers une nouvelle phase oblige les partenaires à revenir à la phase précédente afin d'analyser plus en profondeur les activités mal exécutées ou l'information escamotée.

Nous devons une partie de ces réflexions sur les conflits au professeur Gilles Couture (Ph.D.) de l'Université du Québec à Rimouski avec qui nous avons partagé et partageons nos préoccupations de reconnaître et de mieux encadrer la dimension souvent oubliée de nos organisations : la personne humaine.

05.02 Organiser un bilan et un plan d'amélioration

FICHE OPÉRATIONNELLE



Organiser un bilan (débriefing) est facteur clé de succès pour la pérennité d'un projet. On y procède à la réunion des informations leur analyse pour améliorer un projet.

Le débriefing suppose au moins 3 phases à la suite de l'événement.

1. LA PHASE DE PRÉPARATION DES ACTEURS.

Chacun doit pouvoir :

- réunir les informations
- commencer individuellement une analyse des résultats et la mettre par écrit, pour garder une trace lors de la réunion où l'on peut être influencé par ceux qui s'expriment en premier. Cette analyse est une mesure des écarts entre les objectifs définis et les résultats, une recherche des causes, une compréhension précise du déroulé des événements, l'identification des obstacles, des solutions proposées, une synthèse générale, des souhaits, des remarques à adresser, de nouveaux objectifs à définir et à prioriser...
- relire les notes avant la réunion des acteurs et préparer éventuellement des supports visuels ou écrits à distribuer.

2. LA PHASE DE RÉUNION DE DÉBRIEFING.

Elle consiste à :

- rappeler les objectifs et le temps consacré au débriefing
- annoncer les éléments (voir liste ci dessus qui peut constituer une première base) qui seront abordés et demander l'accord de tous à ce sujet. Il y a un avantage à écrire visiblement ce déroulement et à valider au fur et à mesure que le débriefing se fait, les éléments qui ont été traités.
- procéder à un tour de table systématique. C'est le meilleur moyen de faire parler tout le monde. Ce ne sont pas ceux qui parlent le plus qui disent nécessairement les choses les plus intéressantes. Le coordinateur de la réunion aura donc à cœur de distribuer le temps de parole équitablement, et éventuellement d'encourager et de défendre ceux qui ont le plus de mal à s'exprimer.

- le mieux est de conclure par un relevé de décisions (comportant chacune une décision, un responsable, et un rendez-vous de contrôle) : pas trop nombreuses mais essentielles.
- terminer par un calendrier des prochaines actions.

3. L'APRÈS DÉBRIEFING

Dans son livre « Utiliser tout son cerveau », Dominique Chalvin utilise le concept de préférences cérébrales pour décrire 4 types de personnalités et donc de comportements : l'imaginatif, le relationnel, le rationnel et le pratique.

Appliqué à l'évaluation d'un projet, il est assez facile de le positionner par rapport à 4 dimensions simples qui ouvrent le champ de l'observation rigoureuse à la créativité :

- dimension rationnelle : les objectifs politiques et sociétaux sont-ils atteints ? La légalité est-elle respectée ?
- dimension relationnelle : tous les gens sont-ils satisfaits (responsables, institutionnels, citoyens divers) ?
- dimension imaginative : à quelle part de rêve répond ce projet ? Y a-t-il une dimension plaisir, symbolique ?
- pratique : les coûts sont-ils maîtrisés ? Les procédures de décision sont-elles respectées ? les moyens utilisés sont-ils adaptés ?



LES CAHIERS

Raisonnance

VIVRE ENSEMBLE

Prévention des conflits et gestion de la diversité

Traits pertinents d'impertinence

Manuel pratique de ville ensemble



DÉVELOPPEMENT
SENS
POLITIQUES