



avec le financement
et l'appui de
l'Union européenne



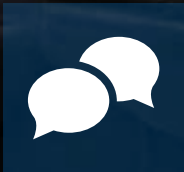
UNDP
DIPLOMACY. PREVENTION. ACTION



Au service
des peuples
et des nations

Soutenir la médiation par des acteurs internes:

RENFORCER LA RÉSILIENCE AUX CONFLITS ET TURBULENCES



GUIDANCE NOTE RÉSUMÉ

Programme des Nations Unies pour le Développement

Aperçu

Le concept et la pratique de la médiation par des acteurs internes sont le fruit de la reconnaissance du fait que les pays à risque de conflit peuvent tirer avantage des compétences, connaissances et engagements d'individus ou d'institutions clés faisant partie de leur propre contexte. En effet, la paix requiert un effort soutenu, bien avant et longtemps après la signature d'un accord de paix « officiel ». Les désaccords sur les réformes, les frictions autour des ressources naturelles et les conflits nés des transitions politiques exigent, tous, constamment une négociation, un dialogue et des compromis. À mesure que de nouvelles alliances voient le jour et que les anciennes s'affaiblissent, les risques que des désaccords déclenchent un conflit – aussi bien local que national – deviennent de plus en plus réels. Les transitions politiques, en particulier dans les pays fragiles et touchés par un conflit, ne sont pas un long fleuve tranquille ; le chemin de la paix est jonché de tensions engendrant des turbulences qui agissent sur le tissu politique et social de manière profonde et parfois, inattendue.

Reconnaissant la puissance et le potentiel du recours à des acteurs internes en tant que médiateurs, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Union européenne (UE) ont forgé un partenariat dans le cadre d'un programme de deux ans (2012-2013) financé au titre de l'« Instrument de stabilité (IdS) » de l'UE. Le but était de donner à des acteurs nationaux et locaux intervenant dans les processus internationaux de prévention et de résolution des conflits les compétences nécessaires pour mieux soutenir les processus de dialogue et de négociation. Cette collaboration s'est poursuivie pendant la deuxième phase du projet (2015 à 2018), financée, cette fois, par l'« Instrument contribuant à la stabilité et à la paix (IcSP) » de l'UE (successeur de l'IdS) et élargie pour impliquer le Département des affaires politiques des Nations Unies (DPA – Department of Political Affairs).

Le projet prévoit des activités visant à renforcer, d'une part aux niveaux mondial et régional, la collaboration entre l'UE et les Nations Unies, notamment des exercices d'analyse conjointe des conflits et des échanges régionaux (en Afrique de l'Ouest et dans les Balkans), et d'autre part au niveau de neuf pays pilotes, les capacités de médiation par des acteurs internes. La présente note d'orientation, conçue pour le personnel du PNUD et de l'UE, mais également pertinente pour tous les professionnels du domaine, documente et diffuse les meilleures pratiques accumulées sur la médiation par des acteurs internes au cours du projet de deux ans et de dix années d'expérience de l'appui aux parties nationales dans la prévention et la résolution des conflits violents. Structuré en trois grandes sections, le présent document donne un aperçu des principaux éléments de la note d'orientation.

PARTIE I :

COMPRENDRE LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES ET LES MÉDIATEURS INTERNES

QU'EST-CE QUE LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES ?

La médiation par des acteurs internes est le processus d'appui à des négociations – ainsi qu'à diverses formes de dialogue – visant à prévenir, gérer et résoudre des conflits à différents niveaux de la société. Cette médiation se distingue des autres formes « occidentales » plus traditionnelles de médiation par le fait qu'elle implique des personnalités, groupes ou institutions crédibles internes à un conflit, capables d'utiliser leur influence et leur crédibilité pour jouer un rôle – souvent largement en coulisses ou avec un statut non défini – agissant directement ou indirectement d'une manière constructive sur la trajectoire du conflit.

La médiation par des acteurs internes peut être organisée en cinq catégories ou types d'intervention :

- Identification des points d'entrée du conflit ;
- Obtention d'un consensus ou résolution de problèmes liés à des questions spécifiques susceptibles de constituer des pierres d'achoppement ;
- Médiation directe en vue de prévenir, gérer ou résoudre les conflits ;
- Plaidoyer visant à orienter le discours public vers la paix et à créer une plus grande dynamique ; et
- Alerte précoce en présence de déclencheurs des conflits et d'une dynamique de détérioration des conflits.

POURQUOI A-T-ON DE PLUS EN PLUS RECOURS À LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES ?

L'idée de développer des modèles alternatifs pour le traitement des turbulences et conflits résulte de la prise de conscience que les interventions internationales de courte durée ne suffisent pas, à elles seules, pour les conflits complexes et interdépendants ni pour le changement perpétuel affectant les sociétés. En effet, ces types de situations ne peuvent être abordés à l'aide d'un processus ou d'un cadre unique, mais requièrent une réponse systématique plus large, fondée sur des mécanismes durables au sein d'une communauté ou d'un pays donné.

La complexité de ces conflits et processus de changement exige également un plus large éventail d'expertise et de relations, impossible à mobiliser dans une seule intervention d'un acteur extérieur ; ces conflits sont souvent diffus et agissent sur la société en produisant des crises politiques au niveau national et des tensions intercommunautaires au niveau de la base. Ce degré de complexité nécessite un engagement soutenu et simultané à plusieurs niveaux et endroits d'une communauté ou d'une nation, sous la forme d'initiatives tant de prévention que de consolidation de la paix au sortir d'un conflit.

Six tendances en particulier ont accru la demande de médiation par des acteurs internes :

- Une recrudescence de la violence décentralisée et récurrente ;
- L'augmentation des conflits autour des ressources foncières et naturelles ;
- L'intensification du nombre et de la forme des manifestations populaires ;
- L'accroissement des conflits liés aux élections ;
- L'utilisation croissante de la technologie pour l'organisation de manifestations et confrontations ; et
- Une conscience accrue des mécanismes d'alerte et réaction précoces.



LE CONCEPT ET LA PRATIQUE DE LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES SONT LE FRUIT DE LA RECONNAISSANCE DU FAIT QUE LES PAYS À RISQUE DE CONFLIT PEUVENT TIRER AVANTAGE DES COMPÉTENCES, CONNAISSANCES ET ENGAGEMENTS D'INDIVIDUS OU D'INSTITUTIONS CLÉS FAISANT PARTIE DE LEUR PROPRE CONTEXTE

QUELLES SONT LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES ?



LES ORGANISATIONS CIVIQUES, LES INSTITUTIONS DE L'ÉTAT ET DES INSTITUTIONS SPÉCIALISÉES PEUVENT, TOUTES, JOUER UN RÔLE DE MÉDIATEUR INTERNE

Contrairement aux médiateurs internationaux généralement envoyés dans un contexte de conflit par un autre gouvernement national, ou des organisations régionales, sous-régionales ou internationales, les médiateurs internes ont des relations de longue date avec les individus et les communautés en conflit. Cet engagement soutenu avec un pays ou une communauté spécifique dote les médiateurs internes d'un ensemble unique de relations et de points de vue.

Deux qualités définissent en particulier les médiateurs internes : la légitimité et l'influence. La *légitimité* concerne la réputation et la position du médiateur interne – qu'il soit un individu, un groupe ou une institution – et est une composante essentielle de son pouvoir. Elle est également intimement liée à *l'influence* des médiateurs internes, qui dépend de l'étendue, la nature et la qualité de leurs relations avec les principales parties prenantes telles que les personnalités politiques, les dirigeants locaux, les groupes armés ou d'opposition, les représentants de la société civile, les chefs religieux ou les groupes de plaidoyer. Les organisations civiles, les institutions de l'État et des institutions spécialisées peuvent, toutes, jouer un rôle de médiateur interne.

COMMENT LES MÉDIATEURS INTERNES FONT-ILS LEUR TRAVAIL ?

Dans leur travail, les médiateurs internes ont recours à un certain nombre de stratégies. Celles-ci peuvent être classées en quatre catégories qui ne s'excluent pas mutuellement et peuvent se chevaucher. Dans beaucoup de situations, les médiateurs internes peuvent utiliser une combinaison de quatre grandes stratégies :

- Des efforts destinés à renforcer la confiance entre les parties prenantes clés, grâce à une meilleure compréhension de leurs motivations et objectifs respectifs ;
- Des stratégies d'accompagnement conçues pour aider à faire évoluer la réflexion des principaux leaders, ou pour assurer l'intégrité de processus spécifiques ;
- La facilitation des processus de dialogue afin de susciter un consensus et la compréhension autour des questions clés ; et,
- Des efforts de médiation visant des problèmes spécifiques, à l'aide soit de négociations formelles ou de « dialogues nationaux », soit d'un processus cherchant à lever certains blocages.

Les médiateurs internes peuvent déployer ces stratégies dans leur travail en tant qu'« indépendants » ou dans le cadre d'infrastructures pour la paix (I4P – *Infrastructures for Peace*) plus systématisées, telles que des commissions, comités et groupes de travail. Ils peuvent également jouer un double rôle, en alternant une action en tant qu'« indépendants » ayant des relations stratégiques avec les principales parties prenantes, et des activités au sein d'institutions clés cherchant à promouvoir la paix à travers des structures et des processus formalisés (pour plus d'informations sur les I4P, voir Partie II, Étape 5 ci-dessous).

PARTIE II :

CONCEVOIR UN APPUI EFFICACE AUX MÉDIATEURS INTÉRIEURS

POURQUOI, QUAND ET COMMENT LES PARTIES EXTÉRIEURES PEUVENT-ELLES SOUTENIR LES MÉDIATEURS INTERNES ?

La médiation par des acteurs internes intervient souvent sans appui extérieur ; selon les circonstances, les médiateurs internes peuvent jouer des rôles à l'abri des regards ou en pleine lumière, indépendamment des acteurs extérieurs. Il y a toutefois des cas où l'appui d'acteurs extérieurs peut s'avérer bénéfique, voire déterminant, par exemple en prenant la forme d'un renforcement des connaissances et des compétences, ou en servant de caisse de résonance aux stratégies et approches utilisées par les médiateurs internes. Par ailleurs, les médiateurs internes pensent eux-mêmes que l'appui de pairs dotés d'une expérience pertinente dans d'autres pays peut également être utile.

Les acteurs extérieurs peuvent soutenir les médiateurs internes en les aidant à élaborer les stratégies et approches systématiques nécessaires pour rassembler des initiatives et processus différents afin que les niveaux local et national d'édification de la paix puissent agir de concert. Une formation appropriée, une assistance matérielle initiale et la mobilisation de ressources ont été particulièrement critiques pour les travaux des I4Ps normalement mal pourvues en ressources, telles que les comités locaux de paix, les réseaux civiques, les conseils d'anciens et les groupes de plaidoyer à la base. Les principales situations où les médiateurs internes peuvent profiter d'un appui extérieur sont notamment celles caractérisées par une volonté politique limitée ; de faibles capacités techniques ou non de médiation ou de facilitation ; un manque de forums ou d'intermédiaires de confiance ; une absence d'espaces sûrs ; et/ou un manque critique d'élan.

GUIDE PAR ÉTAPES POUR LA CONCEPTION D'UN APPUI EFFICACE AUX MÉDIATEURS INTERNES ET À LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES

Les étapes qui suivent sont conçues pour fournir aux professionnels des Nations Unies et de l'UE un cadre d'orientation pour la conception de stratégies efficaces d'appui aux médiateurs internes et aux processus de médiation par des acteurs internes. Il est important de garder à l'esprit que les médiateurs internes sont aux commandes, et que le rôle des professionnels extérieurs doit rester purement d'appui et résolument « en coulisse ». Il est donc essentiel que ces professionnels soient particulièrement conscients de l'impact de leur présence sur la dynamique des relations et veillent à ne pas menacer ou affecter négativement les processus fragiles et les personnes qui peuvent être dans des positions à risque. De plus, il est important qu'ils évitent de politiser une situation en attirant inutilement l'attention internationale sur eux-mêmes – sapant ainsi la position des personnes et processus mêmes qu'ils sont censés soutenir.

1. Étape 1 : Analyser le conflit et la situation.

L'objectif de l'analyse du conflit et de la situation est de s'assurer que l'engagement est informé de la dynamique du contexte ; la portée de l'exercice de cartographie utilisé pour identifier les individus et les réseaux a un impact important sur le succès de l'appui extérieur. S'il est réalisé trop rapidement ou sans prendre suffisamment en compte la culture locale, ce processus peut compromettre la légitimité de la médiation par des acteurs internes ainsi que les efforts nationaux et internationaux pour les soutenir. L'analyse doit documenter les systèmes existants de médiation par des acteurs internes et comprendre une gamme complète et diversifiée d'individus, de traditions, d'institutions culturelles ou d'organisations de base. Le processus d'analyse lui-même doit être inclusif et participatif, et doit comporter une optique de genre pour veiller à ce que le processus de paix offre l'occasion d'une plus grande participation des femmes dans des rôles de leadership et de consolidation de la paix.

2. Étape 2 : Identifier et analyser les « niveaux » d'engagement potentiels.

Contrairement à la médiation internationale, qui se concentre essentiellement sur les négociations incluant les dirigeants au plus haut niveau, la médiation par des acteurs internes engage (souvent simultanément) plusieurs niveaux



**LES ACTEURS
EXTÉRIEURS
PEUVENT SOUTENIR
LES MÉDIATEURS
INTERNES EN LES
AIDANT À ÉLABORER
LES STRATÉGIES
ET APPROCHES
SYSTÉMATIQUES
NÉCESSAIRES
POUR RASSEMBLER
DES INITIATIVES
ET PROCESSUS
DIFFÉRENTS AFIN
QUE LES NIVEAUX
LOCAL ET NATIONAL
D'ÉDIFICATION DE
LA PAIX PUISSENT
AGIR DE CONCERT**

de la société dans la résolution des crises et des tensions existantes. Sur base du schéma de John-Paul Lederach, on distingue trois niveaux de médiateurs internes : les dirigeants communautaires, les personnes influentes de niveau intermédiaire et les dirigeants de haut niveau. Ces niveaux sont souvent complémentaires et leurs acteurs et activités se chevauchent de façon significative. Les trois niveaux ne seront pas nécessairement tous présents en même temps dans tous les contextes, et dans certains pays, un niveau peut se constituer à partir d'un autre.

3. Étape 3 : Identifier les médiateurs internes.

Dans chaque société, il existe des individus capables de dépasser à différents niveaux les clivages entre les groupes et secteurs. Le profil et les caractéristiques des médiateurs internes peuvent se retrouver dans les institutions étatiques, religieuses, universitaires, d'affaires et culturelles, et au sein de la société civile. Leurs voix ne sont pas toujours entendues et peuvent ne pas toujours être bien connues, mais elles sont souvent très bien intégrées dans la société. Même si ces individus ou groupes peuvent ne pas se considérer comme des médiateurs internes, ils peuvent néanmoins se voir comme des meneurs dans leur domaine ou simplement comme des citoyens concernés ou des entités engagées en faveur du bien-être de leur communauté et de leur pays. Faire le lien avec ces médiateurs internes potentiels exige de sortir des sentiers battus et d'aller au-delà des solutions classiques. Les médiateurs internes potentiels peuvent être identifiés au cours de programmes de formation, à l'aide du processus d'analyse décrit ci-dessus, ou à la suite de recommandations des partenaires présents dans le pays.

4. Étape 4 : Élaborer une stratégie d'engagement et de renforcement des capacités.

Après l'identification des points d'entrée et la cartographie des personnes et organisations, l'étape suivante est l'élaboration d'une stratégie d'engagement et de renforcement des capacités. Même si la formation est importante, elle n'est qu'une des différentes méthodes de renforcement des capacités. La stratégie de renforcement des capacités doit comprendre un mélange de « supports », tels que des ateliers et séminaires de formation ; des applications pratiques/élaborations de scénarios ; des visites d'échange ; le coaching et le mentorat ; l'accompagnement ; l'observation ; l'apprentissage et les médias basés sur le web ; et d'autres stratégies d'apprentissage prenant en compte les aspects liés au genre. Le développement des capacités des médiateurs internes doit comprendre le développement des connaissances et des compétences dans des domaines clés tels que, de manière non limitative :

- La compréhension des institutions étatiques ;
- La promotion de la cohésion sociale ;
- L'approfondissement des connaissances sur le conflit et de l'analyse du conflit dans toutes ses dimensions ;
- Le leadership ;
- Le genre et la masculinité ;
- La justice transitionnelle ; et
- Les compétences de médiation et de négociation.

5. Étape 5 : Mise en place conjointe d'infrastructures pour la paix (I4P).

La soutenabilité à long terme des systèmes de médiation par des acteurs internes exige une certaine formalisation ou institutionnalisation. Celle-ci dépend, toutefois, du contexte. L'appui organisationnel est essentiellement organisé de deux manières : le développement d'une communauté de pratique ou la mise en place de structures organisationnelles liées à des institutions publiques. La médiation par des acteurs internes institutionnalisée, comprenant des institutions ou instruments permanents – formels ou informels – pour soutenir les rôles de médiation par des acteurs internes peut être appelée « infrastructure pour la paix » ou I4P. Une I4P peut se définir comme un « réseau de systèmes, ressources, valeurs et compétences interdépendants, détenus par les pouvoirs publics, les institutions de la société civile et des communautés, qui promeut le dialogue et la consultation, prévient les conflits et rend possible une médiation pacifique en cas de violence dans une société ». ¹ Les comités de paix, les secrétariats pour la paix et les forums nationaux de consolidation de la paix sont, tous, des exemples d'I4P.

i Voir Programme des Nations Unies pour le développement, Issue Brief Infrastructure for Peace, New York : PNUD, 2013.

PARTIE III :

APPRENDRE PAR L'EXPÉRIENCE – PROBLÈMES ET DÉFIS CRITIQUES DANS L'APPUI À LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES

ORIENTATION ET ASTUCES POUR LA CONCEPTION DE PROCESSUS EFFICACES

L'un des défis les plus importants de l'appui aux médiateurs internes est de trouver des points d'entrée et d'amener les parties au conflit à s'engager dans le processus (et de les y maintenir). Ces défis peuvent être surmontés en accordant une attention particulière aux aspects clés suivants :

- **Formuler le problème :** Au lieu de formuler le problème en opposant la paix au conflit, il peut être utile de présenter le dialogue comme une chance de maximiser les avantages concurrentiels à l'aide d'une collaboration sélective plutôt que par un conflit. Cette approche s'est avérée particulièrement utile lors de la médiation entre les dirigeants politiques.
- **Souligner les aspects positifs :** Beaucoup de gouvernements n'acceptent pas l'idée que des conflits violents, la fragilité ou une profonde impasse puissent exister sous leurs mandats. En pareil cas, la présentation de la médiation ou facilitation proposée comme axée sur l'obtention d'un consensus autour de réformes ou priorités de développement clés peut parfois laisser plus de marge à la médiation par des acteurs internes que la présentation du défi comme la résolution du conflit.
- **Encourager les intermédiaires ou acteurs internes :** En raison, par exemple, d'un risque important pour leur personne ou leur réputation, les acteurs internes peuvent hésiter à assumer leurs rôles. Les encourager à le faire peut nécessiter plusieurs cycles de conversations ainsi que le renforcement de la confiance entre les acteurs internes et, d'une part, les « personnes extérieures » qui plaident pour eux, et d'autre part, les parties prenantes qui pourraient bénéficier de leur appui.
- **Localiser et approcher les bons intermédiaires :** Aucun individu ne pouvant être considéré comme entièrement « neutre », il peut être utile de réunir plusieurs personnes assimilées à un ensemble d'intérêts ou de tendances et ayant une réputation d'intégrité et de promotion de l'intérêt public.
- **Établir la confiance et en faire un levier :** Dans un environnement profondément polarisé, une forte méfiance entre les parties et les acteurs ou secteurs concernés peuvent les empêcher d'apprécier les possibilités de médiation. L'installation graduelle de la confiance par des acteurs extérieurs peut, donc, s'avérer essentielle. Ce rétablissement de la confiance ne requiert pas forcément des compétences techniques ou une perspective analytique, mais une gamme de compétences « humaines » et de « vie » centrées sur l'empathie, l'intelligence émotionnelle et l'appréciation sans jugement de tous les points de vue.
- **Partager l'expérience :** Les membres des gouvernements, hauts fonctionnaires et dirigeants politiques de haut niveau, en particulier, peuvent être plus ouverts aux possibilités de médiation ou au renforcement des capacités de médiation s'ils sont au courant d'expériences similaires vécues par leurs homologues d'autres pays. Le partage d'expérience peut donner confiance dans le fait que de telles approches peuvent fonctionner et encourager les parties à poursuivre l'approche.
- **Séparer les interventions :** Lorsqu'elles sont menées séparément auprès des différentes parties, des interventions telles que la formation et le partage d'expériences peuvent effectivement mieux réussir à ouvrir aux possibilités de médiation. Des exercices séparés permettent aux parties d'établir la confiance nécessaire à un engagement conjoint.

PROBLÈMES ET DÉFIS DU RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES FEMMES AUX PROCESSUS DE MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES

“
LA MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES S'APPUIE SOUVENT SUR LES NORMES ET PROCESSUS CULTURELS. ELLE A DONC UN GRAND POTENTIEL DE RENFORCEMENT DU RÔLE DES FEMMES DANS LA SOCIÉTÉ

Dans de nombreuses sociétés, les femmes jouent un rôle informel essentiel dans la médiation, et souvent dans les contextes sociaux et culturels. La médiation par des acteurs internes s'appuie souvent sur les normes et processus culturels. Elle a donc un grand potentiel de renforcement du rôle des femmes dans la société. Celles-ci ne sont souvent pas le premier choix pour les médiateurs des processus politiques ou centrés sur l'État, et ne se mettent souvent pas en avant pour ces rôles. L'utilisation d'exemples de rôles joués ailleurs par des femmes peut accroître la sensibilisation au potentiel des médiatrices internes et aider à surmonter les obstacles auto-imposés. De plus, le manque de sécurité et les normes culturelles peuvent limiter la mobilité des femmes : par exemple, la prévalence des chefs religieux servant de médiateurs internes exclut souvent d'office les femmes. Les acteurs extérieurs peuvent, par conséquent, apporter une aide en fournissant aux femmes des espaces sûrs et diversifiés où participer sans être exposées à des risques physiques ou d'exclusion.

Au niveau de la base, les femmes jouent un rôle important qui complète les processus de paix plus formels, si bien que leur participation à tous les niveaux de la société devrait être activement encouragée. Enfin, parce que les possibilités de participation à des réseaux ont souvent tendance à être moindres chez les femmes – et donc les occasions d'obtenir et de jouer des rôles de médiation et de consolidation formelle de la paix – les acteurs internationaux peuvent apporter une aide en ciblant activement les femmes pour les inclure dans les exercices de renforcement des capacités et en assurant leur participation en fournissant des espaces sûrs à des moments et endroits culturellement appropriés.

PERSPECTIVES : BONNES PRATIQUES D'APPUI AUX PROCESSUS DE MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES

La pratique émergente de la médiation par des acteurs internes n'en est encore qu'à ses débuts – comparée à la médiation extérieure plus conventionnelle. Les sensibilités politiques compliquent l'appui aux médiateurs internes en ce qui concerne leur connexion par-delà les frontières et le partage d'expériences et d'idées. Avec l'aide de partenaires extérieurs, un certain nombre de bonnes pratiques ont toutefois été identifiées et sont généralement applicables au travail à la fois des acteurs internes que de ceux qui cherchent à les aider. Il s'agit notamment de :

- Maintenir une approche flexible de la médiation et être prêt à changer de cap et à saisir les opportunités, lorsque nécessaire ;
- Accorder la priorité aux relations et prendre des mesures pour les protéger dans toute la mesure du possible ;
- Veiller, en tout temps, à « ne pas nuire » ;
- S'assurer que les médiateurs internes sont soutenus de manière transparente pour éviter d'alimenter les tensions ;
- Renforcer les cadres institutionnels appuyant les efforts en cours pour parvenir à une paix durable ;
- Chercher l'appui des pouvoirs publics lorsque c'est possible et approprié/construitif ;
- Soutenir et, si possible, « moderniser » les mécanismes traditionnels de résolution des conflits pour s'assurer que les moteurs de la paix sont appuyés de manière inclusive ;
- S'assurer que les stratégies médiatiques et de communication sont soigneusement prises en compte dans les efforts d'appui à la médiation par des acteurs internes ;
- Prendre appui sur les institutions et cadres préexistants plutôt que de tout créer « à partir de zéro » ;
- Encourager les communautés de pratique efficaces ;
- Veiller à ce que l'analyse des conflits fasse partie intégrante de tous les programmes et stratégies ;
- Autonomiser les personnes capables de parler aux deux parties d'un conflit ;
- Travailler en équipe pour se protéger des perceptions de partialité ;
- Élaborer un cadre de personnel international et national pour accompagner les acteurs internes ; et
- Promouvoir et soutenir la participation des femmes.

RENFORCER LES CAPACITÉS DES PARTENAIRES EXTÉRIEURS À SOUTENIR LE TRAVAIL DES MÉDIATEURS INTERNES

L'appui à la médiation par des acteurs internes comporte un risque politique ; il est essentiel que **leurs hiérarchies soutiennent** les spécialistes de la prévention des conflits, en particulier les conseillers pour la paix et le développement (PDA – *Peace and Development Advisors*) et le personnel similaire employé par les Nations Unies, l'UE et les partenaires internationaux, en leur fournissant des orientations pour l'élaboration d'une stratégie cohérente assurant une appropriation nationale. Un élément fondamental pour ce processus est la création conjointe d'initiatives de médiation par des acteurs internes avec les parties prenantes nationales, combinée au positionnement des efforts à court terme au sein du cadre à long terme de toute transition éventuellement en cours dans le pays.

De plus, les PDA et autres personnels assimilés ont besoin d'une orientation politique sur les paramètres de l'initiative et la disponibilité des ressources pour la mise en œuvre. La mise en œuvre de la médiation par des acteurs internes requiert **de la créativité et de l'imagination** pour repousser les limites de la réflexion classique. Le personnel présent au niveau des pays doit avoir des occasions de partager ses expériences et de réfléchir avec ses pairs aux défis et opportunités auxquels il est confronté dans son propre contexte. Ce partage, entre personnes ou sur des plateformes virtuelles, lui permettra d'identifier des domaines de coopération pour renforcer et accroître l'impact de son travail.



**LA MISE EN ŒUVRE
DE LA MÉDIATION
PAR DES ACTEURS
INTERNES REQUIERT
DE LA CRÉATIVITÉ ET
DE L'IMAGINATION
POUR REPOUSSER
LES LIMITES DE LA
RÉFLEXION CLASSIQUE**

Étapes suivantes

Les points clés de ce résumé – et de la note d'orientation – seront prochainement traduits dans un manuel de formation destiné à accompagner le personnel des Nations Unies, de l'UE et autre. Le contenu du manuel se concentrera sur les étapes spécifiques de l'identification, le renforcement des capacités et l'accompagnement des médiateurs internes.



Exemples

DE MÉDIATEURS ET DE PROCESSUS DE MÉDIATION PAR DES ACTEURS INTERNES

Exemples de quelques pays choisis

• La comparaison des expériences de la **Tunisie** et de l'**Égypte**, les premiers pays du « Printemps arabe », illustre l'importance des capacités de médiation par des acteurs internes pendant les périodes de transition engendrées par des soulèvements populaires et des révolutions. En Tunisie, les rôles d'intermédiaires joués à la fois par l'UGTT, le plus grand syndicat du pays, et le secteur privé ont été particulièrement importants. Fondée en 1948, l'UGTT a utilisé sa présence dans tous les secteurs de la société tunisienne pour exercer un rôle de médiateur dans la transition et éloigner le discours politique du conflit et l'orienter vers le compromis. De manière spécifique, l'UGTT a réussi à se poser en médiateur entre les islamistes d'Ennahda et leurs opposants plus laïques. À l'inverse, et en partie à cause de l'absence d'intermédiaires de ce poids, l'Égypte n'a connu aucune médiation entre le gouvernement Morsi et ses opposants pour aplanir les profondes divergences qui les séparaient. L'impossibilité de trouver un terrain d'entente a conduit au départ forcé du gouvernement et à une violence qui a coûté la vie à des centaines de personnes.

• Dans le cadre du Programme REDES (Programme de développement de la réconciliation), lancé au départ en 2005 avec l'aide du PNUD, la **Colombie** a appuyé des efforts de renforcement des capacités de gestion des conflits au niveau communautaire et d'amélioration de la cohésion sociale au niveau local. Combiné aux efforts nationaux en faveur d'une réforme agraire, cet appui a permis de réduire la violence décentralisée. Les médiateurs locaux ont joué un rôle essentiel dans la résolution des conflits fonciers récurrents, et aussi en facilitant des mécanismes de sécurité entre les unités locales des groupes armés et les communautés affectées par leurs activités.

Médiateurs internes individuels

• Entre 2003 et 2004, les principaux partis politiques de la **Guyane** ont mandaté des dirigeants seniors pour jouer un rôle particulier : entreprendre un processus « d'engagement constructif » pour sortir d'une impasse politique de longue date. L'accord qui en a résulté a finalement contribué à ouvrir la voie à la tenue, en 2006, des premiers scrutins sans violence qu'ait connus le pays.

• En 2012, le Forum national ougandais des Anciens, composé de personnes à la retraite respectées et présidé avec sérieux par un ancien membre de la Cour suprême, a joué un rôle crucial dans la désescalade des manifestations violentes autour de la hausse des prix des denrées alimentaires et du carburant en **Ouganda**. Il a utilisé une combinaison de diplomatie informelle, de conversations avec des dirigeants politiques seniors et de plaidoyer pour apaiser les tensions croissantes.

Infrastructure pour la paix (I4P)

• Le **Concerned Citizens for Peace**, un groupe de Kenyans éminents, a aidé à identifier des points d'entrée pour la médiation à la suite des violences postélectorales de 2008. Plus précisément, les acteurs internes ont informellement amené les dirigeants des parties au conflit à plaider en faveur d'une solution négociée et à prendre des mesures pour désamorcer la violence parmi leurs partisans. Ils ont utilisé leur influence directe, leurs réseaux personnels et des personnalités publiques pour plaider en faveur de la paix et faire évoluer

la réflexion politique des parties concernant les possibilités de médiation. Leurs efforts ont contribué à l'acceptation par les parties d'un processus de médiation régional et à l'arrêt des hostilités pendant la médiation.

- Le **dialogue national libanais**, soutenu par *Common Space Initiative* basée à Beyrouth, a joué un rôle significatif dans l'obtention d'un consensus et la résolution des problèmes lorsque des défis se présentaient. La plateforme de dialogue est maintenant acceptée comme une partie intégrante permanente du complexe système de gouvernement du Liban, où les différends politiques récurrents peuvent faire l'objet de médiation avec l'appui des membres de la plateforme, qui sont considérés comme des intermédiaires respectés. La plateforme est le plus souvent utilisée lorsque le consensus sur les politiques ou la composition du gouvernement s'effrite ; l'« espace sûr » et les facilitateurs fournis par la plateforme sont alors utilisés pour constituer le nouveau gouvernement ou un nouveau programme. La plateforme a également offert un espace pour l'obtention d'un consensus autour de questions très contestées telles que la décentralisation.
- Les élections nationales de 2012 en Ouganda ont enregistré un niveau de violence nettement plus faible que les précédentes. Un des facteurs clés a été le plaidoyer mené par le **Conseil interreligieux de l'Ouganda**, qui comprenait notamment l'obtention de promesses de non-recours à la violence de la part de tous les candidats à la présidence. Les membres du Conseil comptaient les dirigeants de toutes les principales confessions du pays. Ils ont utilisé leur pouvoir de rassemblement pour réunir les candidats à la présidence et les amener à s'engager publiquement en faveur de la paix, et pour mener un plaidoyer à travers leurs congrégations et réseaux religieux.
- La **plateforme d'Uwiano**, une initiative conjointe du Gouvernement et de groupes civils du Kenya a eu recours à des observateurs locaux pour identifier et fournir des informations d'alerte précoce sur les points chauds émergents à l'aide d'un système de messagerie SMS et de réseaux locaux d'observateurs. La plateforme a ensuite appuyé la résolution de ces tensions à travers des comités de paix locaux et d'autres médiateurs au cours du référendum constitutionnel de 2010 et des élections nationales de 2013. Les deux scrutins ont été pacifiques, contrastant ainsi avec la violence de 2008.

Souligner le rôle des femmes

- **Les femmes** ont de plus en plus joué des rôles essentiels en tant que médiateurs internes. Au Népal, le « Groupe des facilitateurs seniors », un groupe d'intermédiaires de haut niveau pour les différends politiques et sociaux, compte parmi ses membres deux éminentes dirigeantes civiques (sur un total de six). Les femmes ont dirigé la formation et la mise en œuvre d'un centre « d'alerte et réaction précoces » durant les élections nationales sénégalaises de 2012, lorsque le pays était confronté à ses toutes premières menaces de violence électorale. Le scrutin s'est finalement tenu de manière paisible. Aux Fidji, la Table ronde sur la paix et le développement, tenue entre 2010 et 2013, a également vu des dirigeantes jouer des rôles importants dans le processus d'accord entre les dirigeants de la société civile et leurs opposants au sein du Gouvernement intérimaire soutenu par l'armée. Les principaux résultats ont, entre autres, été un assouplissement des mesures d'urgence qui limitaient les rassemblements publics et la liberté d'expression.



*Au service
des peuples
et des nations*



*avec le financement
et l'appui de
l'Union européenne*

Programme des Nations Unies pour le Développement

Bureau for Policy and Programme Support (BPPS)
304 East 45th Street
New York, NY 10017, USA
www.undp.org

United Nations Department of Political Affairs (DPA)

United Nations Secretariat
New York, NY 10017
www.un.org/undpa
www.peacemaker.un.org

European Commission

Service for Foreign Policy Instruments
1049 Brussels, Belgium
<http://ec.europa.eu/>

Copyright: © 2014 United Nations Development Programme

This publication may be reproduced in whole or in part and in any form for educational or non-profit purposes without special permission from the copyright holder, provided acknowledgement of the source is made. No use of this publication may be made for resale or for any other commercial purpose whatsoever without prior permission in writing from the United Nations Development Programme.

Design and layout: Phoenix Design Aid
Cover image: ©UNDP Yemen