

# Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

## Table des matières

Notes préparatoires à l'attention de(s) (l') instructeur(s).....	1
Notes de la session.....	6
Activité d'apprentissage : Définir la Communication, la Négociation et la Médiation.....	9
Activité d'apprentissage : Les différentes phases de la négociation/médiation.....	14
Préparation d'une négociation .....	15
Evaluation des résultats d'apprentissage.....	24
Activité d'apprentissage facultative : Jeux de rôle.....	28



## Notes de préparation pour les instructeurs

### Contexte

Dans le contexte des sociétés d'après-conflit, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies peuvent contenir des éléments de confrontation, de petite ou grande échelle, et qui doivent être traités durant les efforts visant à désamorcer la confrontation. Dans une opération de maintien de la paix, une négociation, une médiation ou même des activités diplomatiques doivent être couvertes au niveau encadrement et commandement mais aussi au niveau pratique par tout le personnel des Nations Unies chargé des opérations de maintien de la paix.

Au niveau de la mission, le personnel des opérations de maintien de la paix pourrait avoir à utiliser des techniques opérationnelles et structurelles pour prévenir et gérer des conflits et désamorcer des situations de violence potentielles à chaque fois que des tensions naissent. Le principal objectif vise à soutenir le processus de paix dans une société d'après-conflit.

On met l'accent sur le fait que les gens utilisent souvent des techniques de négociation et de médiation dans leurs vies quotidiennes sans le savoir. Cela se produit dans un environnement qui leur est familier, dans leurs propres langues et dans leurs propres cultures et dans des circonstances qui sont loin d'être un conflit ou un environnement d'après-conflit.

La communication dans une opération de maintien de la paix est beaucoup plus complexe. Le personnel des opérations de maintien de la paix doit être préparé à mener quotidiennement des négociations ou à faire office de médiateur dans des conflits, avec des gens issus de cultures différentes, souvent dans des langues qui ne sont pas leurs langues maternelles, et souvent dans des situations tendues, voire menaçantes.

En outre, le personnel des opérations de maintien de la paix devra souvent gérer des plaintes, des critiques et des exigences, ce qui requiert de bonnes connaissances en matière de négociation et de médiation.

Des connaissances en matière de négociation et de médiation amélioreront le potentiel du personnel des opérations de maintien de la paix à désamorcer une situation conflictuelle, à promouvoir un environnement sécurisé et à développer des solutions pacifiques et durables à un conflit quelle que soit son échelle.

### But

Pour permettre aux participants :

- d'employer des compétences de négociation et de médiation qui s'avèreront nécessaires quand elles seront utilisées dans une opération de maintien de la paix

## 2 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

- de travailler avec des interprètes

### Résultats de l'apprentissage

*Au terme du module sur la «Négociation et médiation», les participants seront à même de :*

1. décrire les caractéristiques d'un conflit
2. définir la Communication, la Négociation et la Médiation
3. d'identifier les trois principes auxquels obéit la négociation/médiation
4. d'identifier les différentes phases d'un processus de négociation/médiation et de dresser la liste de certaines actions nécessaires durant ces phases
5. décrire les étapes préparatoires quand on travaille avec des interprètes
6. appliquer des techniques de négociation/médiation, y compris le recours à un interprète au cours d'un exercice

### Séquence de l'apprentissage

On suggère que la documentation contenue dans ce module soit dispensée en deux ou quatre sessions, en fonction du nombre d'activités d'apprentissage décidées par l'instructeur. Ce dernier pourrait également modifier la durée des séquences afin de les adapter aux besoins nationaux de formation et refléter ainsi le niveau de compréhension des étudiants en la matière.

On recommande de dispenser ce module conjointement ou avec toute l'attention requise par les modules sur «Le respect de la diversité», «Travailler avec différents partenaires» et «La sécurité».

### Durée

<b>Durée minimale d'une session</b>	<b>Cours/présentation</b>	<b>Questions/Évaluation</b>	<b>Activités de la session</b>
115 minutes	45 min	15 min.	55 minutes d'activité
<b>Options facultatives</b>	<b>Spécificités de la mission</b>	<b>Film en option</b>	<b>Activité facultative</b>
60 min.	si nécessaire		80 min.

### Méthodologie

Ce module contient une variété d'activités d'apprentissage suggérées dans le but d'impliquer les apprenants adultes. Les facilitateurs pourront utiliser autant d'activités d'apprentissage que le temps le permet, en veillant à les adapter à la population cible. Les participants devront s'impliquer totalement dans le

processus d'apprentissage par le biais d'exercices pratiques, de séances de remue-méninges, de discussion sur des études de cas, de travail en petits groupes sur des tâches spécifiques, etc...

L'instructeur devra informer les participants du contenu, du format et de la durée des sessions. Sachant à quoi s'attendre, les participants pourront améliorer leur capacité à se concentrer sur le sujet et tirer ainsi un meilleur profit de la session.

### Plan de la présentation

- Définition d'un conflit
- Définitions des termes communication, négociation et médiation
- Le but d'une négociation/médiation
- Les différentes phases d'une négociation/médiation
- Le recours aux interprètes
- Évaluation des résultats d'apprentissage

\* **Veillez noter SVP** : L'institution de formation a toute latitude pour décider si le questionnaire d'évaluation se fera par le biais d'une session informelle de questions-réponses organisée au sein des groupes, ou d'une interrogation écrite rapide (sous forme de quiz). Dans tous les cas, il est recommandé de fournir, à l'issue de l'évaluation, les réponses correctes afin de permettre aux participants de retenir les informations clés.

Les instructeurs sont encouragés à donner des exemples complémentaires de même que des informations spécifiques aux missions où les participants seront déployés, dans la mesure où ces informations sont connues.

### Profil des instructeurs

Il est préférable que ce module soit présenté par un instructeur ayant l'expérience des négociations/médiations, expérience qu'il ou elle pourrait faire partager au groupe. S'il y a plus d'un instructeur, l'un d'eux au moins devrait avoir une expérience pratique. L'instructeur devrait également encourager les participants à poser des questions et chercher à avoir une discussion interactive. Tous les stagiaires devront être encouragés à apporter leur contribution aux discussions au sein des groupes, aux discussions relatives aux études de cas, ainsi qu'à toute autre activité.

## 4 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

### Préparation de l'instructeur

#### Lectures requises

- Gestion de conflit pour le personnel chargé du maintien et de la consolidation de la paix. Le Centre africain pour la résolution constructive des litiges (ACCORD) janvier 2008 : Première édition.

#### Préparation générale











Équipements :

1. Ordinateur et présentations PowerPoint
2. Projecteur et écran
3. Tableau de conférence

Documentation :

1. les polycopiés à distribuer ...etc.

## Légende des symboles

-  Note à l'attention de l'instructeur (informations contextuelles à prendre en considération).
  
-  Points à évoquer (savoir les points essentiels à aborder sur le sujet). L'instructeur veillera à utiliser ses propres mots pour présenter ces points au lieu de les lire.
  
-  Point spécifique à la mission, à savoir une partie de la session qui bénéficierait des informations spécifiques à la mission.
  
-  Exemple (histoires illustrant un point ou un message clé)
  
-  Exemples de questions (questions susceptibles d'être posées aux participants)
  
-  Polycopies à distribuer (ce signe indique qu'elles doivent être distribuées aux participants)
  
-  Film (film suggéré comme activité clé ou facultative)
  
-  Activité d'apprentissage clé (activité dont l'intégration dans la session est fortement recommandée)
  
-  Activité d'apprentissage facultative (une activité que l'on peut intégrer si le temps et la nature du groupe de participants le permettent. Vous trouverez des directives pour ces activités à la fin de l'unité ou de la partie - comme il est indiqué dans le texte)
  
-  Résumé des points clés (des messages clés devant être répétés à la fin de la session. Une autre solution consiste, pour l'instructeur, à demander aux participants quels sont les principaux messages qu'ils retiennent de la session. Les instructeurs peuvent, alors, combler les éventuelles omissions.)

## 6 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

### Notes de la session

#### Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

Diapositive1



**Note à l'attention de l'instructeur :** Expliquer brièvement aux participants les raisons pour lesquelles ils doivent porter une attention particulière à ce module. Se référer au Contexte dans les notes préparatoires à l'attention de l'instructeur.

#### But

Diapositive2

Permettre aux participants :

- d'employer des techniques de négociation et de médiation qui s'avèreront nécessaires quand elles seront utilisées dans une opération de maintien de la paix des Nations Unies
- de travailler avec des interprètes

#### Résultats de l'apprentissage

Diapositive3

A l'issue de ce module, les participants seront à même de :

- décrire les caractéristiques d'un conflit
- définir la Communication, la Négociation et la Médiation
- d'identifier les trois principes auxquels obéissent les négociations/médiations
- d'identifier les différentes phases d'un processus de négociation/médiation et de dresser la liste de certaines actions nécessaires durant les phases
- décrire les étapes préparatoires quand on travaille avec des interprètes
- appliquer les techniques de négociation/médiation, y compris le recours à un interprète au cours d'un exercice



<b>Plan de la présentation</b>	<b>Diapositive4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition d'un conflit</li> <li>• Définitions des termes communication, négociation et médiation</li> <li>• Le but d'une négociation/médiation</li> <li>• Les phases d'une négociation/médiation</li> <li>• Le recours à des interprètes</li> <li>• Évaluation des résultats d'apprentissage</li> </ul>	

<b>Définition d'un conflit</b>	<b>Diapositive5</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un conflit désigne un état d'interaction humaine où règne un désaccord ou la perception d'une divergence d'intérêts, de besoin ou d'objectifs. Il s'agit d'une perception selon laquelle des intérêts, des besoins ou des objectifs ne peuvent être remplis en raison de l'immixtion d'un autre individu ou groupe de personnes (cf. ACCORD)</li> </ul>	




**Note à l'attention de l'instructeur :** Bien que des techniques de négociation/médiation sont utilisées dans la vie quotidienne, les participants doivent être conscients du fait, qu'au cours d'une opération de maintien de la paix, ils seront confrontés à un conflit ou à un environnement d'après-conflit. Il est important qu'ils comprennent les origines du conflit.

#### Caractéristiques d'un conflit

- Un conflit émerge quand les opinions de parties/gens divergent quant aux objectifs, aux valeurs et/ou aux intérêts
- En raison de ces divergences, les parties/gens commencent à entrer en compétition les uns aux autres
- Les parties/gens se confrontent les uns aux autres
- La confrontation risque de dégénérer en violences, destructions et dévastations si elle n'est pas gérée.
- La gestion d'un conflit commence par des activités de communication, de négociation et de médiation

## 8 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

- Un conflit géré peut créer les conditions pour un changement positif

 **Note à l'attention de l'instructeur :** Avant de montrer la diapositive ci-dessus, demander aux participants quelles sont les options pour répondre à un conflit et les principaux outils dont ils disposeront dans la mission.

### Résultats d'apprentissage recherchés :

1. Décisions prises par les parties
  - Discussions informelles : Il s'agit d'un processus non-structuré où les parties tentent de résoudre leurs problèmes par elles-mêmes (ce processus est également utile pour préparer des négociations formelles)
  - La négociation : Il s'agit d'un processus formel ou informel où les parties discutent activement du conflit qui les oppose dans le but d'arriver à un accord et de trouver des solutions à leurs problèmes.
  - La médiation : Il s'agit d'une «négociation facilitée» où une tierce partie indépendante aide les parties à trouver une solution à leurs problèmes, sans prendre de décisions à leur place.
2. Décision prise par une partie extérieure
  - L'arbitrage : Les parties s'engagent conjointement envers une tierce partie qui rendra une décision sur la manière de résoudre le conflit, décision obligatoire pour toutes les parties. Ce procédé est souvent utilisé dans des conflits industriels ou commerciaux.
  - Le jugement rendu par un organisme juridictionnel : Il s'agit d'un moyen légal qui repose sur le pouvoir d'une institution. Par exemple

le conseil de l'ordre des médecins ou un organisme juridictionnel. Le «juge» rend une décision obligatoire pour toutes les parties.

3. Décision imposée aux parties par la force

Elle est utilisée en dernier recours et représente la manière la plus destructrice et la plus coûteuse de résoudre des conflits. Le recours à la force peut entraîner des pertes en vies humaines, la destruction des biens et de l'ordre social, des coûts financiers massifs associés au financement d'une guerre et d'une intervention de maintien de la paix, ainsi que la perte d'activités commerciales, de ressources et d'un système économique qui fonctionne.

Les participants utiliseront principalement les trois premières options :

- La discussion informelle
- La négociation
- La médiation

Définitions	Diapositive7
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication</li> <li>• La négociation</li> <li>• La médiation</li> </ul>	



**Activité d'apprentissage : Définir la communication, la négociation et la médiation**

Cette activité de discussion en groupe a pour but de donner aux participants l'occasion de trouver leur propre définition de la communication, la négociation et la médiation et de les comparer avec le résultat d'apprentissage recherché.

**Le temps requis pour l'activité d'apprentissage :**

5 minutes	pour faire une présentation et donner des instructions
5 minutes	pour des discussions au sein de petits groupes de travail
5 minutes	pour que ces petits groupes présentent leurs conclusions à un groupe plus large★
<b>Temps</b> <b>15 minutes</b>	<b>★ temps total</b> qui dépend du nombre de

## 10 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

total : 

--

 groupes



### Instructions relatives à l'activité d'apprentissage :

1. Répartir les participants en trois petits groupes.
2. Demander à chaque groupe d'expliquer l'un des termes figurant sur la diapositive.
3. Demander aux participants de présenter leurs conclusions en séance plénière (c'est-à-dire au sein du grand groupe).
4. Compléter leurs conclusions avec les résultats d'apprentissage recherchés.



### Résultats d'apprentissage recherchés :



#### La communication

Il s'agit d'un processus par lequel une information est échangée entre des individus par le biais d'un système commun de symboles, de signes ou de comportements, ou bien une technique pour exprimer efficacement des idées, technique qui utilise les procédés suivants :

- la parole
- la communication non-verbale
- le langage corporel

La communication tient compte de

- la communication interculturelle
  - le fait de montrer du respect
  - l'identification des attentes dans le contexte culturel



#### La négociation

- Elle implique deux parties ou plus
- Elle se produit quand surviennent un problème, un conflit d'intérêt ou une inquiétude commune entre des parties
- Elle est appropriée quand les parties sont plus ou moins de même force
- Elle a lieu quand les parties veulent arriver à un accord conjoint
- Il s'agit d'un procédé verbal, interactif
- Elle exige que les parties identifient les questions à l'origine du conflit, qu'elles apprennent l'une de l'autre quels sont leurs besoins et leurs intérêts, qu'elles trouvent des options de règlement possibles et qu'elles trouvent un arrangement sur les termes d'un accord final. (cf. ACCORD)

La médiation

Dans la plupart des cas, la médiation se définit comme suit :


- Elle implique deux parties ou plus
- Elle se produit à l'invitation des parties au conflit
- Elle implique une tierce partie acceptable et impartiale dont le rôle consiste, sans que lui soit conféré l'autorité de prendre une décision unilatérale, à aider les parties à atteindre un accord mutuellement acceptable.
- Elle se produit quand surviennent un problème, un conflit d'intérêt ou une inquiétude commune entre des parties
- Elle est appropriée quand le rapport de force entre les parties est déséquilibré
- Elle ne peut avoir lieu que si les parties expriment la volonté de négocier
- Elle a lieu quand les parties veulent arriver à un accord conjoint
- Il s'agit d'un procédé verbal, interactif
- Elle exige un médiateur qui aide les parties à identifier les questions à l'origine du conflit, à apprendre l'une de l'autre quels sont leurs besoins et leurs intérêts, à trouver des options de règlement possibles en vue d'un arrangement sur les termes d'un accord final.

(cf. ACCORD)

<b>Le but d'une négociation/médiation</b>	<b>Diapositive8</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier et circonscrire les zones de conflit/litiges</li> <li>• Prévenir une escalade du conflit</li> <li>• Réduire les divergences dans les zones de conflit/litiges</li> <li>• Résoudre le conflit/les litiges</li> <li>• Prendre des mesures préventives pour éviter la résurgence du conflit/des litiges</li> </ul>	


## 12 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

<b>Les principes d'une négociation/médiation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comprendre votre mandat</li><li>• Comprendre les intérêts des gens/parties</li><li>• Comprendre le contexte culturel</li></ul>	<b>Diapositive9</b>
---	---------------------

 Les principes d'une négociation/médiation  
Le succès d'une communication, d'une négociation ou d'une médiation dépend de la bonne compréhension par le personnel chargé du maintien de la paix des trois principes suivants :

- Comprendre le mandat et le rôle des Nations Unies dans le conflit. Vous avez besoin de comprendre clairement quels sont les intérêts des Nations Unies/du mandat afin que votre action se solde par un résultat positif.
- Comprendre l' (les)intérêt(s) des gens/parties  
Vous avez besoin de connaître, d'anticiper et de comprendre les intérêts des gens/parties ainsi que les objectifs qu'ils poursuivent. L'accent doit être mis sur leurs intérêts réels, et non sur les positions qu'ils affichent.
- Comprendre le contexte culturel et historique où vous opérez afin d'évaluer la situation en ce qui concerne les besoins locaux.

<b>Les techniques d'une négociation/médiation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Séparer les gens du problème</li><li>• Se concentrer sur les intérêts (réels) et non les positions (affichées)</li><li>• Générer diverses possibilités</li><li>• Le résultat doit obéir à un critère d'objectivité</li></ul>	<b>Diapositive10</b>
--	----------------------

 Les quatre points décrivent les techniques pour arriver à un résultat positif lors d'une négociation ou d'une médiation.

- Séparer les gens du problème
  - Rester ferme sur le problème, être conciliant avec les gens
- Se concentrer sur les intérêts (réels) et non sur les positions (affichées)
  - les positions (affichées) constituent des obstacles car ce sont des avis tranchés (pour ou contre, oui ou non)

- les intérêts mettent en lumière les problèmes à résoudre, potentiellement sous plus d'un angle
- Générer diverses possibilités
  - Chercher le moyen de créer une valeur avant d'essayer de la revendiquer
- Le résultat doit obéir à un critère d'objectivité
  - Modéliser le problème conjointement, débattre non pas sur les différentes manières mais sur votre manière de modéliser le problème

<b>Les différentes phases d'une négociation/médiation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La préparation</li><li>• La conduite d'une négociation/médiation<ul style="list-style-type: none"><li>• L'ouverture, les discussions proprement dites et la synthèse</li></ul></li><li>• Le suivi</li></ul>	<b>Diapositive11</b>
---	----------------------

## 14 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes



### Activité d'apprentissage : Les différentes phases de la négociation/médiation

Cette activité de discussion en groupe a pour but de donner aux participants l'occasion de trouver leur propre approche de la négociation et de la médiation et de les comparer avec le résultat d'apprentissage recherché.



#### Le temps requis pour l'activité d'apprentissage :

	5 minutes	pour faire une présentation et donner des instructions
	15 minutes	pour des discussions au sein de petits groupes de travail
	20 minutes	pour que ces petits groupes présentent leurs conclusions à un groupe plus large *
<b>Temps total :</b>	<b>40 minutes</b>	<b>* temps total</b> qui dépend du nombre de groupes



#### Instructions relatives à l'activité d'apprentissage :

1. Répartir les participants en trois groupes.
2. Demander aux groupes de dresser la liste des actions nécessaires à mener durant les différentes phases et de donner quelques bons conseils au négociateur/médiateur. Les divergences sont à prendre en compte de la même manière, qu'il s'agisse d'une négociation ou d'une médiation.
3. Demander aux participants de présenter leurs conclusions en séance plénière (c'est-à-dire au sein du grand groupe).
4. Compléter leurs conclusions avec les résultats d'apprentissage recherchés et distribuer aux participants un polycopié où figurent les suggestions.



#### Résultats d'apprentissage recherchés (il est recommandé de distribuer un polycopié) :



**Polycopiés/Note à l'attention de l'instructeur** : Les instructeurs peuvent souhaiter fournir aux participants les polycopiés suivants. Ces polycopiés donnent un aperçu des points à prendre en compte durant les différentes phases d'une négociation/médiation.



## 1. La négociation

### 1.1 La préparation d'une négociation

Comme en toutes choses, le succès réside dans la planification et la préparation. C'est pourquoi : Préparez soigneusement votre négociation au préalable !

#### Préparation et considérations préalables

- Quel est l'objet du conflit/litige ?
- Quelles sont les gens/parties impliquées ? Nom, grade, personnalité, niveau d'autorité, religion, origines ethniques et culturelles, attitudes ?
- Le conflit/litige a-t-il été traité auparavant ?
- Pourquoi est-il à nouveau survenu ?
- Quelle est l'origine, l'historique du conflit ?
- Obtenir toutes les informations possibles sur le conflit/litige immédiat et esquisser les options qui s'offrent pour régler le conflit/litige
- Lire des comptes rendus précédents sur le sujet : quelles furent les conclusions des Nations Unies et quelles influences eurent-elles sur les arrangements précédents et quelles conséquences auront-elles sur les arrangements futurs ?
- Quels sont vos options, vos limites et le cadre où vous opérez, le mandat auquel vous êtes soumis ?
- Où et quand se tiendra la négociation ? (avec la confirmation)
- Établir un ordre du jour de la rencontre
- Qu'espérez-vous obtenir, quel est le résultat minimum escompté ?
- Quels sont les objectifs/intérêts défendus par les gens/parties impliqués ?
- Pouvez-vous identifier des terrains d'entente ?

#### Les préparatifs internes

- Qui conduira les débats ?
- Qui prendra les notes et les minutes (l'usage d'un magnétophone est-il autorisé) ?
- Se décider sur le rôle tenu par l'assistant linguistique/l'interprète
- Allez-vous tous (chauffeur, équipe supplémentaire) assister à la rencontre ?
- Se décider sur le recours à des spécialistes (en matière d'armement, de mines, d'économie, de culture, etc.)

#### Les préparatifs finals

- Arriver à la rencontre à l'heure, en forme et bien habillé
- Anticiper les besoins en ce qui concerne notamment comment asseoir les négociateurs, les besoins en sécurité, en places de parking et en moyens de communication
- Prévoir du café, des boissons et de la nourriture

## 16 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

- Prévoir des agendas, des crayons et des blocs de papier sur les tables

### 1.2 La conduite de la négociation

#### L'ouverture des discussions

- Prendre son temps et être patient
- Ne pas oublier les manières habituelles d'échanger des salutations et des courtoisies (conformément aux us et coutumes locaux)
- Prononcer quelques mots d'introduction peut s'avérer utile et être un gage de politesse car cela donne à chacun la chance de trouver un langage commun ainsi que le moyen de prendre le pouls de l'assistance
- Offrir et prendre des rafraîchissements
- Se présenter et présenter son équipe (porter un badge nominatif)
- Présenter l'ordre du jour de la rencontre
- Trouver un accord sur l'ordre du jour

#### Les discussions proprement dites

- Si possible, laisser votre interlocuteur commencer, l'écouter, ne pas l'interrompre et faire preuve de patience
- Si des informations incorrectes sont données, citer des faits réels (étayés par des preuves) mais ne pas entrer dans la polémique
- Exprimer le point de vue des Nations Unies (uniquement les faits)
- Si les points de vue divergent, noter l'opinion de votre homologue et souligner l'opinion du camp opposé (finalement, l'approche des Nations Unies également). Déclarer que vous reviendrez sur la question après avoir examiné les problèmes clés. Procéder de la même manière avec l'autre partie lors de l'examen de son point de vue et lors de la négociation
- Dans certains cas, les tâches de l'équipe des Nations Unies incluent la transmission de plaintes, soit de la partie opposée, soit des Nations Unies elles-mêmes. Assurer vous que la plainte soit claire, détaillée et confirmée, de préférence par écrit
- **Ne faire ni promesses, ni aveux**, sauf si la situation ou votre mandat vous autorise clairement à le faire. Ne rien révéler sur une partie qui pourrait être exploitée par l'autre partie. Faire preuve d'impartialité et de correction revêt de la plus grande importance
- Toujours faire preuve de retenue si l'une des parties exprime un avis négatif sur les Nations Unies ou sur la moralité, la politique ou les méthodes utilisées par la partie opposée. Essayer d'amener chacun à accepter le mandat des Nations Unies et la solution qu'il défend. Faire des rappels prudents au sujet des accords, des arrangements en vigueur et des pratiques passées

#### La synthèse

- Faire la synthèse de la rencontre
- Mettre un terme à la rencontre en répétant les points sur lesquels un accord a été trouvé, avec une confirmation par écrit si possible

- Se mettre d'accord sur la date et le lieu des prochaines négociations
- Ne pas oublier de mettre un point final à la rencontre par des formules de politesse, etc.

### **1.3 Le suivi**

Le compte rendu des résultats et le suivi de la rencontre sont des gages de la crédibilité de l'opération des Nations Unies :

- Analyse de la rencontre
- Préparer une courte présentation orale au QG, à l'attention de tous les membres des Nations Unies présents lors de la rencontre
- Préparer un compte rendu écrit détaillé sur la négociation, les faits, les conclusions, les recommandations et les arrangements pris
- Apporter votre contribution aux autres systèmes d'information généraux, conformément aux instructions permanentes

## **2. La médiation**

### **2.1 Les préparatifs d'une médiation**

La technique appliquée dans une médiation est fondamentalement la même que celle utilisée pour une négociation. La différence la plus importante réside dans le fait que les représentants des parties opposées sont présents au même endroit. Ceci appelle à prendre soigneusement en considération à la fois les mesures de sécurité et les sujets acceptés préalablement à la rencontre.

- Rencontrer les parties séparément avant la rencontre
- Aborder le conflit/litige en interne avec les parties, rédiger un ordre du jour approuvé et le distribuer avant la rencontre
- Sélectionner un lieu de rencontre (un endroit neutre et/ou une zone sécurisée)

### **2.2 La conduite d'une médiation**

- Débuter la rencontre par la lecture de l'ordre du jour agréé
- S'il y a eu une rencontre précédente, donner le résultat et l'état de ce qui a été mis en œuvre
- Faire preuve d'impartialité, d'objectivité et rester respectueux
- Essayer d'équilibrer le résultat (un point en faveur de l'une des parties et un point en faveur de l'autre)
- Guider et assurer la médiation entre les parties tout au long de la négociation
- Si aucun accord/résultat ne parvient à être atteint, se mettre d'accord pour une nouvelle rencontre

## 18 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

Se rappeler que personne ne peut changer le passé, mais vous pouvez être en mesure de changer l'avenir





### 2.1 Le suivi

(Voir le paragraphe 1.3 dans la négociation)

### 3. Conseils d'ordre général à l'attention du négociateur/médiateur


- Faire des compliments
- Faire preuve de cordialité, de dignité et de respect
- Définir un terrain d'entente
- Garder son calme
- Éviter les critiques
- Ne pas être arrogant
- Être juste
- Utiliser une terminologie connue de tous
- Exprimer les griefs en toute clarté, complètement et par écrit
- Ne pas faire de compromis
- Ne rien révéler sur aucune des parties
- Si vous faites une déclaration annonçant que vous ferez quelque chose – faites-le
- Maintenir un contact visuel avec vos interlocuteurs

<p style="text-align: center;"><b>Les interprètes</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ce ne sont pas des interprètes professionnels</li><li>• Regarder l'interprète comme l'ambassadeur du pays hôte</li></ul>	<b>Diapositive12</b>
--	----------------------


-  La plupart des interprètes utilisés lors des opérations de maintien de la paix ne sont pas des professionnels formés. Ils ont une certaine connaissance de la langue de la mission, généralement l'anglais, et des langues locales et sont employés par la mission comme «interprètes». Très peu d'assistants linguistiques ont reçu une formation ad hoc en interprétation.
-  Considérer votre interprète comme votre ambassadeur auprès de la communauté locale. Habituellement, les interprètes jouissent d'une certaine influence dans leur communauté car ils sont plus éduqués que les autres membres.
-  Habituellement, les interprètes vivent et demeurent dans leurs propres communautés et seront questionnés par leurs proches et leurs amis au sujet de l'expérience acquise en travaillant pour les Nations Unies. Ceci peut induire des risques de sécurité potentiels à la fois pour l'interprète et la mission en raison des problèmes de confidentialité.
-  Prendre soin de votre interprète, ne pas le mettre dans des situations dangereuses.

<p><b>La communication</b></p> <p>Il s'agit d'un processus par lequel des informations sont échangées entre individus par le biais d'un système commun de symboles, de signes ou de comportements</p>	<p><b>Diapositive13</b></p>
---	-----------------------------

 **Note à l'attention de l'instructeur :** Après avoir montré la diapositive 7, rappeler la définition de la communication et regarder la diapositive ci-dessus.

-  Il s'agit d'une technique pour exprimer efficacement des idées et qui utilise les procédés suivants :
  - la parole
  - la communication non-verbale
  - le langage corporel

La communication tient compte de

  - la communication interculturelle
    - le fait de montrer du respect
    - l'identification des attentes dans le contexte culturel
-  L'impact essentiel (supérieur à 50%) d'une communication est produit par le langage corporel, les postures, mais le contact visuel et le ton de la voix ont également un fort impact (WIKIPEDIA) (40%), alors que

## 20 ▪ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

celui du contenu ou des mots utilisés est moindre. (pour les résultats de la recherche, voir WIKIPEDIA)





<b>Les défis que pose le travail avec des interprètes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• les malentendus/contresens</li><li>• le rythme de l'interprétation doit être ajusté</li><li>• des interprétations incomplètes</li></ul>	<b>Diapositive14</b>
---	----------------------

- 🗨 L'interprétation d'une conversation entre deux personnes parlant une langue et ayant une culture différente nécessite une sensibilité et une connaissance particulière de ces langues et cultures afin de pouvoir communiquer avec précision les mots et la substance, l'émotion et le contexte des déclarations. En raison de ces faits, certains de vos propos à l'égard de l'autre partie risquent de ne pas être transmis et de ne pas être compris de la manière dont vous les avez exprimés ou dont vous vouliez qu'ils soient compris. De même, vous risquez aussi de ne pas entendre ce que l'autre partie voulait vous communiquer :
- 🗨 Se rappeler de consacrer le double du temps que vous estimez régulier quand vous menez une rencontre, une négociation ou une médiation en utilisant des interprètes.
- 🗨 En raison d'une carence dans la formation des interprètes, l'interprétation risque d'être incomplète ou imprécise.


<b>La préparation des interprètes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procéder à une information au préalable</li><li>• Donner une information par écrit si possible</li><li>• Faire un briefing approprié sur le sujet</li><li>• Aborder les questions de sécurité</li><li>• Aborder les questions sensibles</li></ul>	<b>Diapositive15</b>
---	----------------------

👉 **Note à l'attention de l'instructeur :** *Après avoir montré la diapositive, inviter les participants à faire une séance de remue-méninges quant à la manière de préparer leurs interprètes pour la rencontre et quant aux questions à prendre en compte au préalable. Compléter le résultat avec les résultats d'apprentissage recherchés.*


**Résultats d'apprentissage recherchés :**

-  Informer l'interprète au préalable – accorder autant de jours ouvrables d'avance qu'il est possible pour établir un programme préparatoire.
  
-  Fournir un maximum d'informations, si possible par écrit, et assez en avance pour permettre à l'interprète de se familiariser avec les documents, de vérifier les différentes significations ainsi que le contexte. Cette démarche comprend :
  - la vérification de l'ordre du jour, des titres et de l'origine des intervenants
  - la distribution des copies des discours, des points de discussion et des documents
  - la liste des termes techniques
  
-  Informer l'interprète sur l'événement auquel il va participer et sur le rôle qu'il ou elle doit jouer
  - Vont-ils devoir faire une traduction consécutive d'une présentation non vue auparavant ?
  - Une copie de la présentation sera-t-elle fournie à l'avance ?
  - L'interprétation se fera-t-elle dans plusieurs langues ?
  - Combien de personnes parleront-elles ?
  - S'agira-t-il d'un panel d'experts, d'un groupe de gens ou d'un seul orateur?
  
-  Être conscient du fait que des questions de sécurité existent et en informer l'interprète.
  - Être conscient de la possibilité de se trouver à un endroit où l'origine ethnique, le rôle ou bien les relations que l'interprète entretient avec les autres personnes peut le mettre en danger ou le compromettre. Dans certains cas, vous devrez recourir à un autre interprète.
  - S'assurer que les interprètes jouissent d'une sécurité adéquate.
  - Porter une attention particulière aux interprètes de sexe féminin. Exemples :
    - Peuvent-elles voyager loin de leur domicile ?
    - Est-il approprié de les faire voyager avec des hommes ou faut-il qu'elles soient séparées ou avec une autre assistante linguistique ou qu'elles soient chaperonnées par un membre de leur famille ?
    - Le lieu de la rencontre dispose-t-il de toilettes séparées ?
    - Ce lieu est-il accessible et ouvert aux femmes ?
    - Quelles mesures de sécurité / quels moyens de transport doivent-ils être mis en place ?

## 22 ▪ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

-  Être conscient du caractère sensible de certains sujets, certaines questions/réponses. Les interprètes peuvent être réticents à interpréter ces questions et risquent d'en changer le sens pour éviter d'être embarrassé ou de causer une offense. D'un point de vue culturel, il peut être inapproprié ou embarrassant pour des interprètes masculins / féminins d'interpréter certains sujets en public ou face à une assistance du sexe opposé.

<b>Travailler avec des interprètes</b>	<b>Diapositive16</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les informer sur la manière dont ils doivent faire le travail</li></ul>	

-  Puisque votre interprète n'a vraisemblablement reçu aucune formation comme interprète, vous devez l'informer sur la manière dont vous voulez qu'il se conduise.
- Apprendre à votre interprète la posture physique qu'il ou elle doit prendre, telle que se tenir à 15 cm derrière vous, sur votre droite quand il parle, ou bien à s'asseoir à votre gauche.
  - Ne pas cesser de regarder non pas l'interprète mais la personne avec laquelle vous parlez et garder le contact visuel ou bien montrer que vous vous concentrez sur l'autre personne, d'un point de vue qui soit culturellement approprié dans les circonstances présentes.
  - Apprendre à l'interprète à répéter ce qui est dit, sans ni en faire une synthèse ni procéder à une évaluation.
  - Informer l'interprète qu'il n'a pas à analyser, éditorialiser, purger ou à procéder à un quelconque «jugement de valeur» des déclarations faites. Cependant, l'interprète peut vous expliquer les nuances culturelles ou le contexte si nécessaire, en plus de l'interprétation, et il peut clairement faire la distinction entre l'interprétation et la contextualisation.
  - Le négociateur/médiateur a pour obligation de faciliter, autant que faire se peut, le travail de l'interprète en :
    - faisant des phrases courtes et en encourageant les autres à faire de même.
    - évitant l'usage de termes techniques et d'abréviations (si on ne peut l'éviter, aborder les questions avec les interprètes à l'avance de manière à ce qu'ils puissent préparer les traductions appropriées).
    - évitant les tournures idiomatiques et les plaisanteries d'ordre culturel.



<p style="text-align: center;"><b>Synthèse des messages clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les caractéristiques d'un conflit et le continuum de la gestion d'un conflit</li> <li>• Les définitions des termes Communication, Négociation et Médiation</li> <li>• Garder à l'esprit le mandat, le contexte culturel et les intérêts des gens/parties</li> <li>• Préparer votre interprète d'une manière approfondie</li> </ul>	<b>Diapositive17</b>
--	----------------------



**Note à l'attention de l'instructeur :** *En tenant compte de la contrainte liée au temps disponible, diviser la classe en trois groupes et distribuer les exercices qui figurent dans la partie Activité d'apprentissage facultative que vous trouverez à la fin de ce module : Les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (IDP) - des individus/groupes bénéficiant d'une protection spéciale car exposés aux risques de viols, d'extorsions, de violence du fait de gangs, de règlements de compte maffieux et protection des acteurs monétaires face à un accroissement de la violence.*

## Évaluation des résultats de l'apprentissage

L'institution de formation a toute latitude pour décider si le questionnaire d'évaluation se fera par le biais d'une session informelle de questions-réponses organisée au sein des groupes, ou d'une interrogation écrite rapide (sous forme de quiz). Dans tous les cas, il est recommandé de fournir, à l'issue de l'évaluation, les réponses correctes afin de permettre aux participants de retenir les informations clés.

A la fin de l'unité et/ou à la conclusion de la formation, les instructeurs, en guise de révision, pourront, de nouveau, choisir de poser certaines des questions figurant dans la liste suivante.

### Questions

1. Définir ce qu'est un conflit et donner ses caractéristiques
2. Définir les termes de Communication, Négociation et Médiation
3. Identifier les trois principes auxquels obéissent les négociations/médiations
4. Identifier les phases qui rythment une négociation/médiation
5. Décrire les étapes préparatoires pour travailler avec des interprètes



### Résultats d'apprentissage recherchés :

1. Définir ce qu'est un conflit et donner ses caractéristiques

#### Définition

Un conflit désigne un état d'interaction humaine où règne un désaccord ou la perception d'une divergence d'intérêts, de besoins ou d'objectifs. Il s'agit d'une perception selon laquelle des intérêts, des besoins ou des objectifs ne peuvent être remplis en raison de l'immixtion d'un autre individu ou groupe de personnes (ACCORD)

#### Caractéristiques

- Un conflit est un état ou une relation qui se caractérise par un désaccord
- Un conflit émerge quand les opinions de parties/gens divergent quant aux objectifs, aux valeurs et/ou aux intérêts
- En raison de ces divergences, les parties/gens commencent à entrer en compétition les uns avec les autres
- Les parties/gens se confrontent l'un à l'autre
- La confrontation risque de dégénérer en violences, destructions et dévastations si elle n'est pas gérée.
- La gestion d'un conflit commence par des activités de communication, de négociation et de médiation
- Un conflit géré peut créer les conditions pour un changement positif

## 2. Définir les termes de Communication, Négociation et Médiation

### La communication

Il s'agit d'un moyen par lequel une information est échangée entre des individus par le biais d'un système commun de symboles, de signes ou de comportements, ou bien une technique pour exprimer efficacement des idées telle que :

- la parole
- la communication non-verbale
- le langage corporel

La communication tient compte de

- la communication interculturelle
  - le fait de montrer du respect
  - l'identification des attentes dans le contexte culturel

### Une négociation

- Elle implique deux parties ou plus
- Elle se produit quand surviennent un problème, un conflit d'intérêt ou une inquiétude commune entre des parties
- Elle est appropriée quand les parties ont plus ou moins la même force
- Elle a lieu quand les parties veulent arriver à un accord conjoint
- Il s'agit d'un procédé verbal, interactif
- Elle exige que les parties identifient les questions à l'origine du conflit, qu'elles apprennent l'une de l'autre quels sont leurs besoins et leurs intérêts, qu'elles trouvent des options de règlement possibles et qu'elles trouvent un arrangement sur les termes d'un accord final.

(ACCORD)

### Une médiation

Dans la plupart des cas, on parle de médiation quand :

- elle implique deux parties ou plus
- elle se produit à l'invitation des parties au conflit
- elle implique une tierce partie acceptable et impartiale dont le rôle consiste, sans que lui soit conféré l'autorité de prendre une décision unilatérale, à aider les parties à atteindre un accord mutuellement acceptable

## 26 ■ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes

- elle se produit quand surviennent un problème, un conflit d'intérêt ou une inquiétude commune entre des parties
  - elle est appropriée si le rapport de force entre les parties est déséquilibré
  - elle ne peut avoir lieu que si les parties expriment la volonté de négocier
  - elle a lieu quand les parties veulent arriver à un accord conjoint
  - il s'agit d'un procédé verbal, interactif
  - elle exige un médiateur qui aide les parties à identifier les questions à l'origine du conflit, à apprendre l'une de l'autre quels sont leurs besoins et leurs intérêts, à trouver des options de règlement possibles en vue d'un arrangement sur les termes d'un accord final.
- (ACCORD)

### 3. Identifier les trois principes auxquels obéissent les négociations/médiations

Le succès d'une communication, d'une négociation ou d'une médiation dépend de la bonne compréhension des trois principes suivants par le personnel chargé du maintien de la paix :

- Comprendre le mandat et le rôle des Nations Unies dans le conflit.
- Comprendre l' (les) intérêt(s) des gens/parties
- Comprendre le contexte culturel et historique où vous opérez afin d'évaluer les besoins locaux.

### 4. Identifier les phases qui rythment une négociation/médiation

- La préparation
- La conduite d'une négociation/médiation
  - L'ouverture des discussions,
  - Les discussions proprement dites
  - La synthèse
- Le suivi

5. Décrire les étapes préparatoires pour travailler avec des interprètes

- Informer l'interprète à l'avance
- Informer l'interprète sur l'événement auquel il va participer et sur le rôle qu'il ou elle doit jouer
- Être conscient du fait que des problèmes de sécurité existent et en informer l'interprète.
- Être conscient du risque potentiel que peut courir l'interprète
- S'assurer que les interprètes jouissent d'une sécurité adéquate.
- Porter une attention particulière aux interprètes de sexe féminin.
- Être conscient du caractère sensible de certains sujets, certaines questions / réponses.

## 28 ▪ Négociation/Médiation et utilisation d'interprètes



### Activité d'apprentissage facultative : Jeux de rôle

#### Le temps requis pour l'activité d'apprentissage :

	5 minutes	pour faire une présentation et donner des instructions
	15 minutes	Lecture/temps de préparation pour les groupes
	45 minutes	Jeu de rôle
	15 minutes	Débriefing
<b>Temps total</b>	<b>80 minutes</b>	<b>★ temps total</b>

#### Exercice

On trouvera un exercice dans la boîte à outils Formation du Service de formation intégrée (ITS).