



Module 5: Gestion des Conflits

1. Précision du sujet

Ce module fait parti d'une série de modules pour la mobilisation de la population locale et particulièrement le renforcement des capacités des organisations locales dans le cadre de la foresterie.

Dans la décision n°1354/D/MINEF/CAB du 26 novembre 1999, fixant les procédures de classement des forêts du domaine forestier permanent de la république du Cameroun, il est stipulé que les populations locales doivent être étroitement associées au processus et qu'elles devront se prononcer lors de la Commission de classement. Dans l'annexe de cette décision, il est mentionné que pour rendre concrète la participation paysanne, des « Comités Paysans Forêt » (CPF) sont nécessaires et doivent devenir des interlocuteurs privilégiés et ce, là où il n'existe pas de structure représentant la communauté.

Les CPF sont donc des structures représentatives des populations qui jouent les intermédiaires et facilitent le dialogue, la consultation et la négociation entre les villageois, la commune, les ONG, les organismes de conservation, les opérateurs économiques et/ou les exploitants et l'administration forestière. Ils devront assurer la participation des populations à la gestion des ressources naturelles, notamment, des Unités Forestières d'Aménagement (UFA) et des Forêts Communales (FC).

Ce module traite des conflits et la gestion des conflits. Les conflits internes dans les organisations et aussi les conflits avec des acteurs externes sont un phénomène de la vie quotidienne d'une organisation. Surtout dans les organisations, des conflits interpersonnels ne sont pas évitables. Mais si des conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives, tout d'abord sur l'individu, ensuite sur l'organisation. Il est donc nécessaire pour les membres des CPF, de bien appréhender la pertinence de la gestion des conflits. En conséquence, des points qui seront traités dans le cadre de ce module sont :

- Importance de la gestion des conflits
- Causes et types des conflits
- Mesures pour éviter et gérer des conflits

2. Cible

Les cibles de ce module sont les comités paysans forêts et/ou structures locales qui servent comme tels. Le pré requis nécessaire est la connaissance général du CPF (leurs rôles et responsabilités, la composition etc.), capitalisé dans la décision n°1354/D/MINEF/CAB du 26 novembre 1999 et la participation aux formations et activités post formation relatives aux modules ci-après :

- Module I : Identité et Règlement intérieur



- Module 2: Communication interne et externe

3. But de l'apprentissage

L'objectif global de la formation est la sensibilisation sur une gestion convenable et constructive des conflits, de sorte à permettre un fonctionnement durable des CPF.

Les résultats attendus de la formation sont :

- Les participants comprennent la nécessité de gérer les conflits dans une organisation et aussi avec des acteurs externes
- Les participants sont sensibilisés sur les causes et les types des conflits
- Les participants connaissent et peuvent appliquer les mesures pour la prévention et les résolutions des conflits

4. Cadre Temporel

Le temps nécessaire pour le déroulement du module « gestion des conflits » sur le terrain avec la population est une journée (app. 6 heures).

5. Exposé de la formation

Les éléments clés à parcourir pendant ce module sont :

- A) l'importance d'un système de gestion des conflits
- B) l'identification des conflits existant et quels sont les causes des conflits
- C) les mesures pour prévenir ou pour résoudre des conflits

A) Importance d'un système de gestion des conflits

Pour chaque institution c'est normal qu'il y ait des conflits. Mais, comme c'était déjà mentionné lors de l'introduction du module, les conflits doivent être gérés convenablement. Si les conflits ne sont pas gérés et s'ils sont même ignorés, ils peuvent avoir des conséquences négatives aux membres des CPF (perte de la confiance, du dynamisme, de l'engagement...), et ensuite les conflits peuvent influencer l'organisation négativement (baisse des engagements pour la communauté, mauvaise image externe, etc.)

Il est nécessaire de réfléchir sérieusement sur la gestion des conflits. La prévention des conflits est certainement à mettre en avant, en installant un climat propice à la communication et un style de gestion adapté. Mais l'organisation doit également savoir comment ils peuvent gérer les conflits quand ceux-ci surviennent.

Des organisations sont parfois menacées de faillite parce qu'elles ont été minées de l'intérieur par des conflits. Lorsqu'ils ne vont pas jusqu'à entraîner une cassure dans les relations entre les parties, les conflits génèrent une concurrence improductive entre les membres de l'organisation.



Malgré toutes les images négatives évoquées en regard des conflits, il ne faut pas perdre de vue que ces derniers peuvent aussi avoir des résultats positifs lorsqu'ils sont gérés et résolus efficacement. Une solution qui recueille l'avis de tous les intéressés peut, par exemple, restaurer un climat d'harmonie et motiver les membres. Les conflits bien résolus ont un potentiel dynamisant et constructeur pour l'organisation.

Méthode à proposé :

Pour sensibiliser les participants sur le sujet des conflits, il sera bien de commencer par un brainstorming :

- Posez quelques questions en plénière aux participants :
 - Comment est-ce que vous constatez qu'il y a un conflit ? Quels sont pour vous des indicateurs d'un conflit ?
 - Comment est ce que vous vous sentez si vous êtes impliqué dans un conflit, par exemple dans un conflit au village?
 - Comment est ce que vous réagissez si vous observez un conflit entre vos voisins, collègues, famille ?
- Ecrivez des questions sur le tableau, bien visible pour tout le monde et expliquez les questions avec un exemple personnel
- Permettez aux participants de réfléchir tranquillement
- Notez des réponses par question sur le flipchart
- Résumez la séance de travail avec l'explication sur l'importance de mettre en place un système de gestion des conflits

B) Identification des conflits existants et des causes des conflits

Quels sont les conflits que nous pouvons observer dans les organisations comme les CPF et quels sont les causes des ces conflits ? Nous pouvons distinguer deux grandes catégories **des causes des conflits en interne:**

1. **Organisationnel, structurel** (p.ex. des conflits qui proviennent d'une mauvaise planification, d'une mauvaise compréhension ou du non respect du règlement intérieur, des rôles, responsabilités et tâches de chacun, les conflits à cause des malentendus, à cause d'une mauvaise communication entre des membres, etc.)
2. **Sociale** (p.ex. une divergence des idées, des opinions et des intérêts entre des membres, des mentalités et des valeurs du travail individuels, conflits d'autorité et les conflits de pouvoir, conflits de concurrence ou de rivalité, etc.)



Mais, bien sûr des conflits ou des malentendus peuvent aussi apparaître **entre le CPF et des acteurs externe** : par exemple entre le CPF et les exploitants forestier, les autres CPF, les villageois (la population locale), les chasseurs et même avec la commune). Il peut certainement arriver qu'il y ait des incompréhensions du rôle du CPF par les autres acteurs.

Tableau 1 : Catégories des causes des conflits

Catégories des causes des conflits		
Facteurs interne		Facteurs externe
Organisationnels, structurels	Sociales	
<ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise définition des tâches - Méthodes de travail et procédures pas claires pour tous les membres du CPF - Mauvaise circulation des informations - Absence de participation aux décisions - Le manquement d'une communication, concertation et planification des activités entre les membres - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dysfonctionnement à cause des incompatibilités d'objectifs et des idées - Les valeurs et les principes de travail sont différents entre les membres - incompréhension à cause des comportements individualistes - Conflits d'autorité et conflits de pouvoir - Conflits de concurrence ou de rivalité - etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - La population n'est pas satisfaite par le CPF (leurs activités et leur approche du travail) - La commune ne reconnaît pas et ne s'intéresse pas au CPF - Mésententes entre un exploitant et le CPF - etc.

Méthode proposée :

- Demandez aux participants
 - o Quels sont les conflits que vous connaissez ?
 - o Quels types de conflits avez-vous déjà expérimentés ?
- Classez des conflits expérimentés par les participants par catégories :
 - o Interne : organisationnel, structurel, social et Externe (voyez le tableau 1)



C) Mesures pour prévenir ou pour gérer des conflits

C'est normal, qu'un jour ou l'autre un conflit ou plusieurs conflits apparaissent dans une organisation. Une organisation doit être prête à gérer les conflits. Il y a deux façons de gérer les conflits dans une organisation. Une organisation doit d'abord mettre un accent sur l'application des outils **pour éviter ou prévenir** des conflits potentiels. Si des conflits apparaissent dans une organisation **il faut réagir et se concerter** pour qu'ils n'influencent pas négativement le fonctionnement de l'organisation à long terme.

Mesures pour prévenir des conflits dans une organisation

- I. Définition d'un règlement intérieur (qui est signé par chaque membre et qui est affiché publiquement) → Rappel du contenu du règlement intérieur régulièrement
- II. Intégration des séances du Feedback/Réflexion lors des réunions de l'organisation. Organisation des séances de réflexion (p.ex. après des réunions régulières des CPF) pour un échange sur les questions et les impressions des membres CPF, portant par exemple sur les aspects:
 - i. Quels sont les succès observés du travail/ des activités CPF?
 - ii. Qu'est ce qu'il marche bien dans l'équipe CPF?
 - iii. Est-ce qu'il y a des craintes concernant le travail et/ou le fonctionnement du CPF ?
 - iv. Est-ce qu'il y a des propositions pour résoudre des faiblesses dans le travail ou le fonctionnement du CPF ?
- III. Etablir un système de la communication formel et informel
 - a. Réunions régulière pour un échange continu et allouer aussi du temps et de l'espace pour un échange informel
 - b. Réviser régulièrement l'organisation interne, le respect des rôles et des responsabilités de chacun du CPF
 - c. Clarifier régulièrement les objectives, les valeurs et les principes du travail
 - d. Investir du temps dans une bonne planification des activités et l'évaluation des activités
 - e. Clarifier les attentes de chaque membre du CPF concernant les activités et la mission du CPF
 - f. Réserver lors d'une réunion entre des membres, un espace de temps pour discuter des sujets conflictuels



Mesures pour réagir aux conflits existants

L'approche pour gérer des conflits existants dans l'organisation peut se dérouler en interne (si le climat en interne du CPF permet l'échange ouvert et constructive). Lors des réunions ou lors des séances de réflexion, les membres du CPF peuvent mentionner leurs craintes et l'équipe peut essayer de trouver une solution ensemble pour améliorer la situation conflictuelle.

Si le conflit est déjà profond et l'équipe ne trouve pas une solution, c'est mieux d'intégrer une troisième partie : un médiateur qui accompagne le CPF vers une solution de la situation conflictuelle.

Médiation : c'est une méthode de gestion des conflits utilisée lorsque la communication est bloquée et que les concernés ne prennent pas l'initiative du dialogue. Le médiateur accompagne les parties en conflits pour régler ce conflit.

Le rôle du médiateur :

- Il/Elle organise la discussion avec chacune des parties en conflit ; il/elle rencontre chaque partie indépendamment pour mieux comprendre l'opinion et la position de chacune concernant le conflit
- Il /Elle pose des questions pour vraiment comprendre la dimension du conflit
- Il /Elle analyse les intérêts et objectifs des parties conflictuelles
- Il /Elle analyse soigneusement toute la dimension du conflit
- Il /Elle reformule ce qu'il a entendu, sans perdre sa position neutre
- Il /Elle effectue des synthèses partielles des accords qui émergent, mais aussi des désaccords
- Il /Elle élabore avec des parties une démarche pour régler le conflit

Il est maintenant question de réfléchir qui peut prendre la responsabilité d'agir comme médiateur dans un cas de conflit? Ça dépend clairement de la localité, du type et de la cause des conflits. Mais à priorité le médiateur doit correspondre aux critères/caractéristiques en bas :

Les caractéristiques des médiateurs :

- Neutre (ne pas avoir d'intérêts significatifs dans les conflits)
- Etranger du conflit
- Connaissances des techniques et méthodes de négociations
- Patient (il/elle écoute)
- Sérieux
- Courageux



- Impartialité
- Confiance en l'élaboration collective d'une décision

ATTENTION !!! Si le conflit concerne un conflit avec des acteurs externe, les membres des CPF sont conseillés de prendre directement contact avec la CFC, la commune et/ou avec le MINFOF. S'il s'agit d'un conflit par exemple avec des exploitants il faut tout de suite prendre le contact avec la CFC, la commune ou le poste local du MINFOF. Un conflit avec un exploitant peut aussi créer une situation dangereuse pour les membres des CPF. Ce n'est pas son rôle d'accuser ou de se rapprocher d'un exploitant directement sur le terrain.

Seulement pour Information pour la CFC :

Les phases d'une médiation sont surtout intéressantes pour les CFC, parce que c'est sûr qu'ils doivent agir certainement comme médiateur dans les conflits des CPF à l'avenir.

Identification des phases de la médiation :

Phases	Activités	Responsables
Initiation	Le CPF choisi d'impliquer un médiateur	Les parties conflits
Préparation	<ul style="list-style-type: none">- Analyse du conflit- Collecte de l'information- Discussions avec des parties en conflits séparément	Le médiateur Les parties en conflits
Négociation	<ul style="list-style-type: none">- Focalisation sur les intérêts et des opinions de chacun- Formulation des accords émergents entre les parties- Conclusion des accords	Le médiateur
Mise en application	<ul style="list-style-type: none">- Accord sur le suivi de la mise en application- Accords sur les méthodes de résolution des conflits futurs	Le médiateur

Il est possible que quelques CPF aillent rarement contacter quelqu'un comme médiateur, spécialement si le conflit concerne un conflit interne du CPF. C'est le rôle de la CFC de passer et accompagner régulièrement des CPF pour sentir s'il y a des conflits au niveau du CPF. Si la CFC réalise qu'il y a un conflit (potentiel ou existant) dans le CPF, la CFC doit essayer de mieux comprendre la nature et l'état du conflit et la CFC peut s'impliquer comme médiateur.

Source : Enviro-Protect (2006/2007)



Méthode proposée :

- 2 personnes racontent une expérience d'un conflit expérimenté ou qu'ils peuvent imaginer en travaillant comme CPF
- Choisissez un conflit interne et un conflit avec des acteurs externe pour le travail en groupe
- Travail en groupe : les groupes proposent une stratégie pour résoudre les conflits racontés
- Présentation des résultats du travail en groupe en plénière
- Après la présentation des travaux en groupe un jeu de rôles peut être introduire pour visualiser la situation du conflit et pour tester des propositions des travaux en groupe
 - o 3 rôles : 2 personnes qui jouent les parties conflictuelles, 1 personne qui joue le médiateur, le reste des membres CPF sont des observateurs et ils donnent leurs observations à la fin du jeu (attention : c'est jeu de rôle doit être modérer par le formateur)
- Validez et complétez la stratégie pour résoudre le conflit en plénier
- Elaborer une stratégie concrète avec des membres CPF pour prévenir et gérer des conflits internes et avec des acteurs externes (Indicateur PV signé par tous les membres) :

Conflit	Acteurs impliqué	Mesures à prendre pour gérer le conflit
Non respect de quelques règles fixées dans le Règlement Intérieur	Membre CPF	Discussion en interne, si nécessaire implication d'un médiateur (p.ex. CFC)
Conflit avec concessionnaire	CPF, concessionnaire	Information commune, CFC, chef de poste local Minfof, implication d'un médiateur
etc.



6. Indicateurs

- PV signé sur la stratégie pour résoudre des conflits interne et avec des acteurs externe

7. Annexes

Matériels utilisés pendant le déroulement du module :

- Flipchart (& -papier)
- Marquer
- Si accessible : Outils ZOPP (Tableau, cartes etc.)

Références bibliographiques :

- Enviro-Protect : Association Internationale pour la Protection de l'Environnement en Afrique (2006/2007) : Gestion des Conflits. Cameroun.
- Poitras, Jean (2007) : Importance d'un système de gestion des conflits.
<http://jeanpoitras.blogspot.com/2007/11/importance-dun-système-de-gestion-des.html>
- POTIN Yvan (2009): La Gestion des Conflits dans les organisations :
http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf