

**LE REGLEMENT AMIABLE DES LITIGES ET OPPOSITIONS
EN MATIERE DE PROPRIETE FONCIERE**

Par

La Solidarité des Intervenants sur le Foncier (SIF)
en collaboration avec

**Mboara ANDRIANARIMANANA, arbitre agréé, docteur en droit,
consultant en « Conflict Management ».
Ancien stagiaire de « Hubert H Humphrey Institute of Public
Affairs, University of Minnesota, USA »**

décembre 2011

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
I- NOTIONS DE BASE.....	4
I-1 La médiation et les mécanismes de règlement des conflits	4
I-1.1. <i>La négociation</i>	4
I-1.2. <i>La conciliation</i>	4
II. NATURE DES CONFLITS.....	6
II-1. Les objets de conflits	6
II-2. Les sources de conflits	7
II-3. Le cercle du conflit	7
II-3.1. <i>Les paramètres directement liés à la personne :</i>	7
II-3.2. <i>Les paramètres exogènes</i>	7
II-3.3. <i>Analyser les positions</i>	8
II-3.4. <i>Les principes fondamentaux de la négociation raisonnée</i>	8
III. ATTITUDES ET TECHNIQUES DU MEDiateUR	12
III-1 Une atmosphère de confiance	12
III-1.1. <i>Confiance dans le processus</i>	12
III-1.2. <i>Confiance des parties en elles-mêmes</i>	12
III-1.3. <i>Confiance entre les parties</i>	12
III-2 Les techniques de communication	12
III-2.1. <i>L'écoute active</i>	12
III-2.2. <i>Savoir poser des questions</i>	14
III-2.3. <i>Ecoute et émotions</i>	14
IV. LES ETAPES DU PROCESSUS DE MEDIATION	17
IV-1 Les communications préliminaires	17
IV-2 Le déroulement de la médiation.....	17

PREFACE

Dans un pays comme Madagascar, les litiges fonciers ne font que s'accroître. Et partant des faits que la majorité de ces conflits finissent devant les tribunaux, la nécessité de trouver d'autres moyens de règlements de conflits subsiste.

La médiation, à cet effet, joue un rôle de règlement amiable des litiges et oppositions. Il est à constater que même si les litiges sont portés devant les tribunaux, les chances d'avoir des jugements favorables et appréciés de tous restent minimes.

Ainsi, la médiation demeure une solution alternative à ces problèmes car, d'un côté il permet un règlement à l'amiable des conflits, mais aussi de l'autre côté, il rend une décision favorable à l'un et l'autres des parties, sans que l'un soit ou l'autre soit sous-estimé.

La ***Solidarité des Intervenants sur le Foncier*** en collaboration avec **Mboara ANDRIANARIMANANA, Arbitre agréé, Docteur en droit, Consultant en « Conflict Management », Ancien stagiaire de « Hubert H Humphrey Institute of Public Affairs, University of Minnesota, USA »** a donc publié ce fascicule afin d'informer et de sensibiliser toutes les personnes pouvant être impliquées dans une telle médiation.

Le présent fascicule se propose donc de donner des notions de base sur les méthodes de gestion alternative de conflit pour que les utilisateurs puissent se conformer aux normes internationales, en matière de techniques de négociation, médiation et de conciliation.

PLAN :

- I- Les notions de base
- II- Les natures des conflits
- III- Les attitudes et techniques du médiateur
- IV- Les étapes du processus de médiation

INTRODUCTION

La gestion du foncier est complexe dans un pays comme Madagascar où les coutumes, encore vivaces, font concurrence avec la législation moderne.

Tenant compte des exigences des réalités du terrain et de la modernité, la République de Madagascar a mis en œuvre une politique foncière matérialisée par l'adoption de la loi N° 2005-019 du 17 octobre 2005 fixant les principes régissant les statuts des terres. L'objectif de cette loi est d'améliorer et de décentraliser la gestion du foncier, répondant aux attentes des usagers notamment par l'adoption d'instruments plus simples.

En application à cette politique, la loi 2006-031 du 24 Novembre 2006 fixant le régime juridique de la propriété foncière privée non titrée a ainsi introduit le recours aux méthodes de gestion alternative des conflits en matière foncière. En effet, dans la section 2 consacrée aux procédures de reconnaissance, l'article 11 de la loi de 2006 préconise le « règlement amiable des litiges et oppositions ». La loi malgache se met ainsi au diapason de la tendance générale au niveau du continent africain qui relègue au second plan l'approche judiciaire du règlement des conflits fonciers.

Mais quelles sont ces méthodes de gestion alternative des conflits ? S'agissant d'une quasi-innovation dans le système malgache, la loi foncière ne donne pas de définitions précises. La pratique internationale définit ces méthodes comme des processus de recherche d'un consensus en vue de résoudre des conflits. Il s'agit de la négociation, de la médiation et de la conciliation (une quatrième méthode, l'arbitrage, sera traitée à part).

Ces méthodes reposent sur un principe : la recherche de solutions gagnant-gagnant, de solutions qui tiennent compte des intérêts de tous les acteurs en conflit, de solutions où aucun des acteurs en conflit ne va s'estimer être désavantagé dans la solution retenue.

Conçues pour gérer les litiges en se basant sur les intérêts communs et en recherchant les points de convergence, elles ont le mérite d'être faciles d'accès et d'être peu onéreuses, et sont, de ce fait, adaptées aux contextes ruraux.

De plus, elles ont l'avantage d'être déjà couramment appliquées dans les zones rurales, sous différentes formes ; il est commun en effet que divers conflits soient réglés au niveau de la communauté ou du village.

MODELE ACCORD DE TRANSACTION

Entre :

RA
et

RA

En présence de : RA (médiateur)

Il est convenu ce qui suit :

Pour résoudre les différends qui les opposent, les parties prennent les décisions suivantes :

1.
2.
3.
4.
5.

Les parties s'engagent à fournir leur entière collaboration pour faciliter la mise en œuvre de la présente et reconnaissent que la présente constitue une transaction au sens du Code civil malgache.

Fait à _____ le _____
en quatre (4) exemplaires,

Chaque partie et le médiateur reconnaissant avoir reçu le sien.

Signature _____

Signature _____

En présence de _____ médiateur.

Le règlement amiable des différends ne dispose pas d'un encadrement juridique élaboré à Madagascar. Une marge de manœuvre assez large est donc laissée au médiateur foncier dans la pratique. Des réformes doivent cependant être entreprises pour introduire la notion de médiation dans le système.

I- NOTIONS DE BASE

L'article 11 de la loi 2006-031 du 24 Novembre 2006 fixant le régime juridique de la propriété foncière privée non titrée préconise le « règlement amiable des litiges et oppositions » en matière de propriété foncière.

Quand on parle de règlement amiable des conflits, la référence est normalement faite aux trois modes de résolution de différends : la négociation, la conciliation, et la médiation.

La conciliation et la médiation qui font intervenir une tierce personne extérieure au litige dans la résolution du conflit se distinguent de la négociation où les parties belligérantes engagent directement les discussions entre elles, sans intermédiaires.

I-1 La médiation et les mécanismes de règlement des conflits

I-1.1 La négociation

Le négociateur prend parti, car il représente les intérêts d'une partie. Cela implique que le négociateur cherche à faire prévaloir une solution donnant satisfaction à la partie qu'il représente. Le médiateur, lui, n'est d'aucun parti pris. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord.

I-1.2 La conciliation

La différence entre la médiation et la conciliation réside dans le rôle du tiers. Le tiers médiateur aide les parties dans leur réflexion et leur décision : il fait émerger les décisions des parties ; en conciliation, le tiers conciliateur propose lui-même des solutions aux parties.

L'article 25 de la loi 2006-031 du 24 novembre 2006, ainsi que les articles 31 et 33 du décret N° 2007-1109, portant application de la loi N°2006-031 du 24 Novembre 2006, parlent uniquement de « conciliation » en se référant au « règlement amiable des litiges et opposition ».

De prime abord, le rôle de conciliateur semble seoir au Président de l'organe délibérant de la Collectivité, du fait de l'ascendance qu'il pourrait avoir sur les parties au conflit.

Mais la pratique en Afrique et ailleurs montre que les décisions sont autrement plus effectives quand les litigeants adhèrent volontairement à la solution qu'elles ont construite de commun accord. C'est dans cette mesure que la médiation foncière est plus usitée à l'échelon international. De surcroît, les règles sont quasiment les mêmes en matière de médiation et conciliation. Nous nous baserons donc dans ce fascicule sur les règles de médiation.

❖ L'arbitrage

La différence entre la médiation et l'arbitrage réside dans le fait que l'arbitre rend une décision qui s'impose aux parties ayant choisi l'arbitrage.

❖ Qu'est-ce que la médiation?

La médiation est un mode alternatif de règlement de différends faisant intervenir dans le processus de négociation un tiers neutre et impartial qui sans pouvoir décisionnel, peut aider les parties en litige à s'entendre pour arriver à un règlement mutuel acceptable des questions en litige.

Le médiateur facilite la négociation d'une solution à l'aide du raisonnement, de la persuasion, et des suggestions pour des alternatives. Mais il ne dispose d'aucune autorité officielle.

La médiation n'est donc possible que si les parties acceptent de recourir à ce mécanisme.

❖ Les avantages de la médiation

- **Impartialité** : le médiateur doit jouer le rôle d'un tiers impartial qui aide les parties à conclure un règlement équitable et mutuellement satisfaisant. Le médiateur peut contribuer à établir des relations et donner de l'aide en matière procédurale ;
- **Non coercitive** : le médiateur ne décide pas à la place des parties, mais les aide à prendre leur propre décision. Le processus est aussi volontaire ;
- **Confidentialité** : habituellement, la médiation est confidentielle. Toutefois, il appartient aux parties d'établir les limites de façon conjointe (décider ensemble du caractère confidentiel ou de la divulgation au public). S'il est décidé que la médiation doit demeurer confidentielle, les parties et le médiateur devraient signer une clause à cet effet ;
- le droit de se retirer à tout moment, car la médiation est consensuelle ;
- la sauvegarde des relations futures, grâce à la solution consensuelle ;
- les solutions créatives : les parties construisent elles-mêmes la solution à leur différend ;
- un processus moins formaliste
 - La procédure de médiation est plus souple et plus informelle que celle du procès ou de l'arbitrage. Il n'existe pas de règles fixes de procédure. Seulement quelques consignes à respecter, dont la politesse et l'écoute de l'autre partie ;
 - la flexibilité des heures et des dates ;

médiateur comme témoin. Le médiateur félicite les deux parties et les invite à se donner la main pour sceller l'accord obtenu.

Sa portée juridique :

L'accord de transaction a valeur de contrat :

- ce document ne peut être unilatéralement dénoncé ;
- il éteint définitivement toutes les contestations sur lesquelles il portait.

Aucune des parties ne peut donc ensuite contester les différentes concessions qui ont été faites. Chacun doit respecter les engagements qu'il a pris. En cas d'irrespect de l'un, l'autre peut intenter une action en résolution de la transaction, conformément au Code civil.

Sa forme :

Aucune exigence légale n'impose que l'accord de transaction fasse l'objet d'un écrit. Dans la pratique, l'écrit est cependant vivement recommandé, dans la mesure où l'administration de la preuve de l'existence de la transaction est ainsi beaucoup plus aisée.

Son contenu

Le médiateur doit veiller à ce que :

1. La résolution soit assez spécifique. Elle doit contenir les questions clés :
 - Quand
 - Ou
 - Comment
 - Qui
2. La résolution soit équilibrée. Autrement dit vérifier si les parties au différend partagent la même responsabilité pour la faire fonctionner.
3. Les deux parties au différend peuvent faire ce qu'elles prétendent.
4. La résolution résout le problème.
5. La résolution résout le problème définitivement.

Etape 6 : Le suivi

Une nouvelle rencontre de médiation reste possible au besoin et des changements au contrat original peuvent être effectués si les deux parties en viennent à un nouvel accord.

LES TACHES DU MEDIATEUR

1. Définir les étapes procédurales pour rendre le règlement opérationnel
2. Fixer une procédure d'évaluation et de contrôle
3. Rendre le règlement officiel et créer un mécanisme d'application

avoir indiqué sa volonté de trouver une solution à leur problème le plus vite possible.

LES TACHES DU MEDIATEUR

1. Instituer la communication et la négociation ouvertes entre les parties
2. Adopter un ton ouvert et positif
3. Établir des règles fondamentales et des lignes de conduite
4. Aider les parties à exprimer de façon constructive leurs émotions
5. Définir des grands points d'intérêt pour les parties
6. S'entendre sur les questions devant être discutées
7. Fixer la marche à suivre pour traiter les problèmes
8. Définir les intérêts des parties sur le fond, la procédure et en
9. matière psychologique
10. Informer les parties sur leurs intérêts et besoins respectifs

Etape 3 : La création des options

Le médiateur explique l'étape du remue-méninge (brainstorming) et les règles qui la régissent. Les participants sont donc invités à trouver le plus de solutions possible à leur conflit, sans juger de leur valeur ou de leur possible réalisation et sans porter de critique ni de jugement sur les idées de l'autre. Le médiateur peut écrire les idées au fur et à mesure qu'elles sont émises et peut poser des questions de clarification pour chacune d'elles.

Etape 4 : La prise de décision

Évaluation des options et choix d'une solution.

Les deux parties évaluent leur liste d'options avec l'aide du médiateur et décident alors ensemble de ce qui répond le plus à leur besoin. Le médiateur reprend la solution choisie et la synthétise.

LES TACHES DU MEDIATEUR

1. Rapprocher les intérêts des parties
2. Encourager une volonté de compromis
3. Créer un accord ou aboutir à un protocole d'entente

Etape 5 : La rédaction de l'accord de transaction

Un contrat est écrit par le médiateur et signé par les deux parties et le

- **Entente préliminaire** : la médiation peut permettre à toutes les parties en cause de dépasser des notions juridiques comme la culpabilité et l'innocence, pour davantage mettre en commun les perceptions et expériences et déterminer les besoins et intérêts réels de chacune des parties. Elle peut ainsi contribuer, beaucoup plus que l'audience officielle, au règlement effectif de l'origine réelle ou perçue du conflit ;
- **Le caucus ou l'aparté** : le médiateur peut tenir des réunions séparées avec chaque partie en cause en cas d'impasse ou de problèmes.

❖ Rôle du médiateur

Le rôle du médiateur dépend des personnalités en cause, du mandat qui lui est donné par les parties et des émotions exprimées à la médiation. Mais en règle général, le médiateur agit en conseiller car, quelles que soient les techniques utilisées par le médiateur pour aider les parties à aboutir à une solution, il n'a pas le pouvoir de rendre une décision.

Dans ce rôle de conseiller, la première tâche du médiateur est d'amener les deux parties à se parler, puis de discuter librement entre eux des différends qui les opposent. Il aura ainsi à :

- encourager l'échange d'information ;
- aider les parties à comprendre le point de vue de l'autre ;
- montrer aux parties que leurs préoccupations sont comprises ;
- encourager l'expression constructive des émotions ;
- énoncer les différences de perceptions et d'intérêts ;
- définir les problèmes et les cibler ;
- aider les parties à évaluer, de façon réaliste, les solutions de rechange au règlement ;
- encourager la souplesse et la créativité ;
- insister davantage sur l'avenir que sur le passé ;
- insister davantage sur l'échange créatif entre les parties que sur la culpabilisation ;
- faire émerger des solutions qui respectent les intérêts fondamentaux de toutes les parties.

❖ Qualités du médiateur

1) Crédibilité : le médiateur doit être une personnalité crédible en premier lieu aux yeux des deux parties. Bien que la législation malagasy, en matière de conflit foncier, impose que la médiation soit menée par le Président de l'organe délibérant de la Collectivité de base, les parties doivent exprimer expressément leur accord

sur la personnalité désignée. Ce qui implique que chacune des parties reconnaît qu'elle considère que le médiateur est impartial et compétent, et que ce dernier est apte à mener la médiation.

2) Impartialité : le médiateur doit demeurer impartial et éviter de prendre partie pour un camp ou pour l'autre.

3) Transparence : pour justifier son impartialité, le médiateur doit agir en toute transparence.

4) Confidentialité : toutes les déclarations et divulgations faites, ainsi que les renseignements et documents fournis au médiateur sont confidentiels (ne peuvent pas être dévoilés aux tiers).

5) Attitudes et styles : le médiateur doit savoir adopter au premier abord les attitudes et styles adéquates, en tenant compte des personnalités des parties en cause ;

II - NATURE DES CONFLITS

Pour réussir dans sa mission, le médiateur doit comprendre les raisons pour lesquelles les parties en cause se disputent.

II-1 Les objets de conflits

Les conflits dans une société peuvent être variés. Mais en matière foncière, les conflits tournent souvent autour de ces principaux objets :

- 1- conflits de jouissance, d'occupation illégale, d'attribution de terres ;
- 2- conflits inter villageois, inter lignagers, intra lignagers (conflit de succession, entre paysans et de concessionnaires, entre éleveurs et agriculteurs) ;
- 3- conflits liés aux prêts (court terme, long terme, saisonnier) ;
- 4- conflits liés aux dons ;
- 5- conflits liés aux locations ;
- 6- conflits liés aux ventes ;
- 7- conflits de limite administrative, de limite de terre ;

II-2 Les sources de conflits

- 1- La résistance aux changements, quand il y a innovation ou changement d'habitude.
- 2- Le manque de confiance entre les parties ;
- 3- L'évitement face à une situation difficile : les gens ont tendance à ne pas affronter de face les problèmes ;
- 4- Les différences de perception et des besoins ;

b. *L'acceptation des principes*

c. *L'acceptation de l'ordre du jour*

d. *Et enfin le consentement à la médiation*

IV-2 Le déroulement de la médiation

Etape 1 : Ouverture de la session.

Chacun se présente. Les règles de base sont établies et discutées : chacun se met d'accord pour respecter l'autre, être honnête, rester calme, écouter le point de vue de l'autre, collaborer à trouver une solution et éviter de mettre l'accent sur les personnes. Le médiateur amène les deux parties à prendre un engagement dans ce sens.

LES TACHES DU MEDIATEUR

Collecte et analyse des renseignements généraux

1. Rassembler et vérifier les données exactes sur les personnalités, le contexte et le fond d'un conflit. Conception d'un plan détaillé de médiation
2. Mettre en évidence des stratégies qui permettront aux parties d'en arriver à un accord. Établissement de la confiance et de la collaboration
3. Préparer les parties à régler des problèmes de fond difficiles
4. Affronter les émotions fortes
5. Définir les perceptions et réduire le plus possible les effets des stéréotypes
6. Faire reconnaître la légitimité des parties et des problèmes
7. Faciliter la communication

Etape 2 : la recherche des faits

Collecte d'informations.

Chaque partie raconte, une à la fois, sa version des faits. Le médiateur peut déterminer une durée de temps durant laquelle chacun peut s'expliquer sans être interrompu par l'autre. Le médiateur utilisera des techniques de communication verbale et non verbale telles que le contact visuel, l'empathie, la reformulation, la clarification et la synthèse pour obtenir le plus d'informations pertinentes possible. Focalisation sur les intérêts communs.

Le médiateur demande aux parties ce qu'ils veulent et pourquoi ils le veulent. Les intérêts communs sont identifiés et constituent une plate-forme pour la discussion à venir. Par exemple, chacun peut

iii- la suspension

Le médiateur peut décider de suspendre la séance pour permettre aux parties de « ventiler », en cas de tension ou de difficulté dans le déroulement des négociations. La reprise de la médiation est décidée par le médiateur quand il jugera le moment opportun.

❖ Techniques en cas d'impasse

1. Résumer les points qui ont mis les deux parties d'accord avant qu'il n'y ait impasse ;
2. Ecrire les accords obtenus, et les points de désaccord ;
3. Recourir à l'empathie pour bâtir ou renforcer les relations ;
4. Dire à l'autre partie l'importance du problème pour la partie qui hésite ;
5. Changer le sujet avec un sujet plus léger. Soulever une autre question qui peut être facile à résoudre ;
6. Révéler un pan d'information confidentielle sur une position que l'autre partie n'a pas divulgué ;
7. Changer la forme du règlement ;
8. Offrir d'autres options qui pourraient intéresser l'autre partie ;
9. Demandez « que faire si » et discuter les conséquences de chaque question ;
10. Offrez d'abandonner quelque chose à condition que l'autre partie fasse aussi des concessions ;
11. Utiliser l'humour pour déridier la situation, Prendre une pause
12. Reporter la réunion, ou Changer les représentants des parties si c'est possible.

IV- LES ETAPES DU PROCESSUS DE MEDIATION

IV-1 Les communications préliminaires

1. Établir la crédibilité du médiateur, et celle du processus ;
2. Promouvoir les affinités entre les parties ;
3. Informer les parties sur la procédure :
 - a. les documents nécessaires ;
 - b. les honoraires (s'il y a lieu) ;
 - c. le lieu de la médiation ;
 - d. le moment des rencontres ;
 - e. les règles de base et l'ordre du jour.
4. Déterminer s'il faut consulter un avocat, des conseillers juridiques ou des experts ;
5. Raffermer l'engagement envers la procédure :
 - a. La validation du processus par les parties

- 5- Le partage de ressources limitées ;
- 6- Le manque de faculté de communication ;
- 7- La mise en œuvre de buts différents ;
- 8- Les procédés et structures mal compris ;
- 9- Les différences de personnalités

II-3 Le cercle du conflit

Pour réussir une médiation, le médiateur doit tenir compte de différents paramètres pouvant affecter les attitudes, comportement et système de pensée des parties en litiges. Ce sont principalement :

II-3.1 Les paramètres directement liés à la personne :

1- Les valeurs (soatoavina) :

Elles peuvent être rattachées au système de croyances (religieuses ou sociales), ou aux perceptions qu'ont les parties de ce qui est vrai ou faux, bon ou mauvais, juste ou injuste. Dans certains clans de Madagascar, par exemple, l'héritage de terres se fait en priorité au profit de la descendance male. Le conflit peut dès lors survenir au cas où des membres masculins d'une aïeule revendiquent leurs droits.

2- Les relations :

Ce sont les fortes émotions négatives, les mauvaises perceptions, les stéréotypes, les mauvaises communications et les comportements négatifs.

3- Humeurs :

Il s'agit des facteurs non reliés au contenu du conflit, qui peuvent être psychologiques et/ou physiologiques.

II-3.2 Les paramètres exogènes

1. Les données :

Un conflit peut être généré par un manque d'informations, par la mise à disposition de mauvaises informations, ou par l'existence de trop d'informations. Il peut aussi être causé par le non pertinence d'informations et les problèmes de collecte de données.

2. Les structures

Un conflit peut survenir en cas de ressources physiques limitées et de restrictions géographiques. Entrent aussi en cause les problèmes d'autorité (sociale ou administrative).

Le temps est aussi à considérer sous cette rubrique, en ce qu'il apporte le changement, la simultanéité ou la succession des événements.

Enfin, la structure d'une organisation (familiale, patrimoniale) peut aussi être une source de conflit.

3. Intérêts :

Les conflits peuvent survenir en cas de différence de désirs, besoins et craintes, perçus ou vraiment incompatibles.

II-3.3 Analyser les positions

Le médiateur doit être capable d'identifier les positions des parties en litige pour pouvoir les orienter vers la prise de solutions raisonnées :

1- Les positions dures ou agressives

Dans ce cas, les parties adoptent le comportement suivant :

- l'objectif est de gagner ;
- exiger des concessions comme condition à la poursuite des relations ;
- se cantonner dans sa position ;
- exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord ;
- l'important c'est de garder sa position ;

2- Les positions douces ou non agressives

Il existe des cas où les participants à une séance de médiation sont des amis. Ainsi :

- l'objectif est de parvenir à un accord ;
- faire des concessions pour cultiver des relations ;
- changer de position sans difficulté ;
- accepter des pertes unilatérales pour parvenir à un accord ;
- l'important c'est de parvenir à un accord.

3- Approche raisonnée

C'est la situation idéale :

- les participants sont là pour résoudre le problème ;
- l'objectif est de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace ;
- traiter séparément les questions de personnes et les différends ;
- se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ;
- imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel ;
- exiger l'utilisation de critères objectifs.

❖ Les principes fondamentaux de la négociation raisonnée

Le médiateur doit distinguer les questions de fond, des questions de rapport. Les questions de fond concernent les intérêts, les options, les normes ou critères objectifs. Les questions de rapport touchent à la communication, la sensibilité, la perception et les personnalités.

bien... Ce que vous voulez dire est... Est-il exact de dire que... Alors, il me semble que... Je crois comprendre que...»

Pourquoi l'utiliser :

- ☞ lui montrer qu'on a compris;
- ☞ être certain qu'on a bien compris.

❖ Technique de la confrontation :

Il s'agit d'un entretien dont le but est de permettre d'analyser le comportement et de s'engager dans une démarche de solution du problème : clarifier le problème, rechercher et identifier ensemble une solution. Trois étapes à suivre :

- le rappel des règles de base (comportement) ;
- faire ressortir les positions faibles ;
- la confrontation des contradictions.

❖ Autres techniques :

i- L'empathie

Le but est de comprendre les sentiments et les émotions d'une personne.

Par exemple, une personne dit : « je n'aurais pas dû faire cela, je ne l'ai pas fait volontairement ». Le retour (effet miroir) au moyen de l'empathie : « vous regrettez ce que vous avez fait et vous vous sentez coupable ».

ii- le caucus (aparté)

La médiation comporte deux volets importants, les séances conjointes et les caucus. Les séances conjointes sont les séances où toutes les parties sont présentes avec le médiateur pour exprimer leur version des faits, explorer les différentes façons de régler le litige, etc. Les caucus sont des séances où le médiateur discute seul avec l'une ou l'autre des parties afin :

- ✓ de discuter de la perception des faits litigieux par chacune des parties;
- ✓ d'examiner, sous le couvert de la confidentialité, certains éléments du dossier;
- ✓ de faire part de proposition au médiateur pour que ce dernier les transmette à l'autre partie.

Le médiateur utilise des caucus pour faire avancer la médiation, chacune des parties ayant accès à tour de rôle au caucus. L'utilisation du caucus peut varier en fonction des parties, du litige à régler ou du médiateur.

Remarque :

Reformulation

Utiliser la reformulation pour promouvoir la compréhension mutuelle. Demander à la partie A de reformuler ce qu'a dit la partie B (et vice versa) pour établir la compréhension mutuelle. S'assurer que B (respectivement A) reflète simplement ce que l'autre a dit d'important pour lui, n'interprète et ne juge pas. Ceci permettra à chaque partie de se savoir entendu de l'autre. © Jean Gay 08/12/2008

❖ Technique du recadrage :

C'est une technique qui permet de changer la façon de voir de quelqu'un avec seulement quelques phrases : changer le système de croyance en modifiant son système de raisonnement. Le but n'est pas de transformer le système de représentation de manière directe, en l'agressant, mais en ajoutant un élément anodin (une idée) dans son système cognitif. La personne change alors sa manière de voir les choses et en conséquence adopte un nouveau comportement.

Remarque :

Recadrage

Lorsque quelqu'un perçoit un problème d'une certaine manière, il peut trouver difficile de l'aborder sous un autre angle. Notre esprit tend à s'enfermer dans un modèle de pensée. Le recadrage cherche à faire changer la perception des gens sur la nature du problème.

Source : S. Kaner, 1996

- ➔ Clarifier le sens des mots utilisés
- ➔ Proposer une autre signification
- ➔ Donner d'autres perspectives/points de vue sur le sujet
- ➔ Etablir UNE proposition ou option comme une possibilité parmi d'autres
- ➔ Explorer les suppositions et les parti-pris à partir de la définition du problème (qu'est-ce que l'on ne peut pas changer dans ce problème ?).
- ➔ Chaque personne énonce à son tour le pire scénario possible pour elle.

© Jean Gay 08/12/2008

Comment l'utiliser ?

Redire en d'autres mots ce que la personne a dit puis si on se trompe, elle nous corrigera.

Exemples : «Vous avez bien dit que... Si je comprends

✓ Les questions de fond.

- Positions et intérêts

Dans une négociation ou une médiation, la position consiste en ce qu'expriment les parties. Chaque partie définit sa position, c'est-à-dire l'expression de ce qu'elle veut obtenir, le résultat auquel elle veut arriver, la solution unique à son problème. Elle développe ensuite des arguments justifiant sa position.

- Expression d'une position

- ⊕ je veux...
- ⊕ je ne veux pas ;
- ⊕ je refuse de faire ;
- ⊕ je dois à tout prix ;
- ⊕ C'est une question de principe.

Les intérêts sont ceux que désirent vraiment les parties. Le médiateur doit focaliser sur les points suivants :

- la réputation des parties ;
- la sécurité (juridique ou autre) ;
- faire comprendre aux parties qu'elles sont écoutées ;
- assurer qu'il y a équité ;
- l'amour ;
- la loyauté.

Dans une séance de médiation, le médiateur doit viser les intérêts et non les positions. En effet, au lieu de se focaliser sur les positions, c'est-à-dire la solution unique à laquelle chacun pense initialement et que chacun essaye d'imposer à l'autre, il convient d'identifier ce qui est important pour chacun, de rechercher les besoins et enjeux réels.

Nota bene

- derrière les positions se trouvent souvent des intérêts
- pour trouver une solution judicieuse, il faut concilier les intérêts, et non les positions
- déterminer les intérêts en jeu en posant la question : « pourquoi », « pourquoi pas ».
- chacun doit aborder la question de ses préoccupations,

✓ Les options

C'est la phase créative consistant à réfléchir à toutes les pistes de solutions, à toutes les manières susceptibles de rencontrer les intérêts identifiés précédemment. Deux étapes sont à considérer :

- Recherche de tous les faits
- Agrandir la tarte : les parties ne doivent pas limiter les options

III-2.3 Ecoute et émotions

❖ Technique du reflet :

Le reflet est une technique qui consiste pour l'écouter à redire en d'autres mots ce que l'appelant a dit touchant ses émotions ou ses sentiments afin de lui prouver qu'il essaie de la comprendre. Le focus est donc centré sur les sentiments.

Comment l'utiliser :

- ↳ faire le miroir de vécu émotif ;
- ↳ porter non seulement attention au verbal (ce qui est dit) mais aussi au non verbal (les paroles dites ne sont pas toujours évidentes) ;
- ↳ Suivre la personne dans ce qu'elle vit sans essayer de la convaincre ;
- ↳ le but du reflet est de décoder.

Pourquoi l'utiliser :

- ↳ pour montrer qu'on a bien compris ce que la personne nous dit ;
- ↳ permet à la personne de clarifier son vécu émotif immédiat ;
- ↳ peut créer un lien plus fort entre l'écouter et la personne ;
- ↳ aider à la ramener à elle

❖ Technique de la reformulation :

La reformulation est une technique qui consiste pour l'écouter à redire en d'autres mots ce que la personne a dit touchant une situation ou des faits afin de lui prouver qu'il a bien compris. Dans cette instance, le focus est centré sur les faits. Le but est de formuler des pensées de façon plus claire. Le médiateur ne cherchera pas à faire parler davantage son interlocuteur ni à le convaincre. La technique comporte 4 étapes :

- i. - ouvrir le dialogue à l'aide d'une question fermée en vue d'écouter ce que l'on entend et surtout de ce que l'on entend pas (communication non verbale) ;
- ii. - questions ouvertes pour comprendre la logique interne de l'interlocuteur (réception du message) ;
- iii. - s'informer des causes personnelles qui justifient ses choix (compréhension du message) ;
- iv. - message de cohérence (confirmation de la raison de l'interlocuteur).

possibles, et ne doivent pas essayer de trouver une solution unique (élargissement du champ des possibles) ;

- Remettre en question les paramètres : les parties doivent éviter de penser qu'une partie va gagner et l'autre perdre, ou encore penser qu'il appartient à l'autre de proposer une solution au problème. Elles doivent se concentrer sur les intérêts partagés.

- Procéder au « remue méninges » (brain storming)

Les parties sont invitées à s'engager dans quatre types d'activités :

- l'exposé du problème,
- l'analyse du problème,
- l'élargissement du champ des possibles et
- l'éventualité d'actions spécifiques.

Les parties avancent tout d'abord plusieurs propositions, même les plus folles. Les participants examinent ensuite une à une ces propositions. L'évaluation doit commencer par l'examen de la proposition la plus prometteuse. Lorsque les intérêts diffèrent, les parties doivent chercher des options permettant de rendre les divergences davantage compatibles, voire complémentaires.

Pour arriver à concilier des intérêts divergents, il est important de chercher les éléments qui sont peu coûteux pour l'une des parties et qui apportent beaucoup de bénéfices à l'autre partie, et vice versa. Chaque partie doit s'efforcer de faire des propositions qui soient attrayantes pour l'autre partie, de telle sorte que celle-ci puisse y donner son accord facilement.

Remarque :

Remue méninge

Technique pour résoudre en groupe un conflit particulier en recherchant toutes les solutions possibles avant de prendre une décision. L'idée générale de la méthode est la récolte d'idées nombreuses et originales. Deux principes définissent le brainstorming : la suspension du jugement et la recherche la plus étendue possible. Ces deux principes se traduisent par quatre règles : ne pas critiquer, se laisser aller, rebondir sur les idées exprimées et chercher à obtenir le plus grand nombre d'idées possibles. Ainsi, les suggestions absurdes et fantaisistes sont admises durant la phase de production et de stimulation mutuelles.

Méthode de remue-méninge :

♦ **Préparation, documentation et maturation**

- Constitution de l'équipe de travail, organisation de la réunion

Attitudes du médiateur

Le médiateur doit :

- s'intéresser à ce que la personne dit (ton de voix approprié, création d'un climat propice) ;
- tenir compte des besoins, des capacités et des ressources de la personne ;
- tenir compte des valeurs de la personne ;
- être respectueux des silences pleins ;
- savoir rassurer la personne en ce qui concerne le caractère confidentiel de la rencontre ;
- éviter les jugements ;
- ne pas tenter d'influencer la personne ;
- reconnaître ses limites en tant qu'écouter ;
- être à l'écoute de l'effet que produisent ses interventions ;
- ne pas faire de longs discours ;
- s'adapter au langage de la personne ;
- poser des questions quand on ne comprend pas ;

Le médiateur ne doit pas instituer des blocages:

- en pensant : comparer, lire la pensée, filtrer, juger, rêver.
- En parlant : minimiser, avoir raison, dérailler, toujours être d'accord

III-2.2 Savoir poser des questions

Pour amener les parties en conflit à décrire leurs vécus et à clarifier leurs problèmes, le médiateur doit savoir poser des questions. Trois techniques peuvent être utilisées :

- a. les questions ouvertes : C'est la technique la plus efficace. Il s'agit de questions qui ne se répondent pas par un oui ou par un non (répondre par oui, ou par non a pour résultat de bloquer la discussion). Il faut recourir aux questions commençant par « comment », « quand », « où », « pourquoi » ;
- b. les questions fermées : questions qui se répondent par oui ou par non. Par exemple : « es-tu certain que cela te satisfait », « est-ce la seule façon pour vous deux de régler la situation » « est-ce là toutes les explications dont tu as besoin » « croyez-vous que cette solution soit réalisée ». Ces types de questions n'amènent pas le locuteur à développer sa pensée.
- c. les questions entonnoirs (commencer par des questions ouvertes suivies de questions fermées de plus en plus spécifiques) ;

♦ Réunion de créativité

- Débrider sa créativité en exprimant toutes ses idées sans réserve et sans autocensure
- Rebondir sur celles des autres et les améliorer car la quantité d'idées est importante
- Ne jamais critiquer les idées des autres

Note : L'animateur de la réunion (ici le médiateur) est le gardien des règles relationnelles du groupe.

♦ Exploitation des idées recueillies

- Reformuler, classer, hiérarchiser les idées sous une forme synthétique comme, par exemple, sous la présentation d'une grille de décision

Ce qu'il faut éviter :

- sauter trop rapidement aux conclusions ;
- retenir la première solution ;
- assumer que la tarte est fixe ;
- se dire que le problème est le leur, pas le mien.

Comment inventer des options pour des gains mutuels :

- multiplier les options ;
- rechercher un bénéfice partagé ;
- faciliter la tâche de l'adversaire quand il devra se prononcer.

Les critères objectifs

Lorsque les intérêts sont divergents, il faut utiliser des critères objectifs pour négocier et surtout décider. La décision doit être indépendante de la volonté d'une seule partie et se fonder sur ces critères que chacun estime justes. Les deux parties doivent s'accorder sur les meilleurs critères à utiliser en fonction de la situation.

Peuvent être considérées comme étant des sources de critères objectifs, les découvertes scientifiques, les normes professionnelles ou les précédents juridiques. Ainsi, les décisions reposeront sur une échelle de valeurs, tels :

- Les critères d'équité :
 - Valeur du marché, décision judiciaire, précédents, critères moraux, évaluation scientifique, tradition, efficacité, coûts ;
- Les procédures équitables
 - le choix à tour de rôle, le tirage au sort, l'arbitrage d'un tiers.

Dans leur démarche, les participants doivent raisonner et rester ouvert au raisonnement. Ils ne doivent jamais céder à des pressions.

- Les questions de rapport

Les questions de rapport touchent à la communication, la sensibilité, la perception et les personnalités. Elles seront traitées dans la partie II concernant les attitudes et techniques du médiateur.

Le principe qu'il faut d'emblée retenir est de « traiter séparément questions de personnes et différends ». En effet, la question des relations avec l'adversaire se trouve mêlée avec l'objet du différend. Ainsi faut-il :

- aborder sans détour les problèmes humains ;
- reconnaître les émotions ;
- laisser exprimer les émotions, et laisser les parties ventiler ;
- ne pas réagir aux sautes d'humeur (valable autant pour le médiateur que les parties) ;
- aiguïser la perception : se mettre dans la peau des parties, sauver la face en favorisant les propositions conformes aux principes des parties.

III-ATTITUDES ET TECHNIQUES DU MEDIATEUR

III-1 Une atmosphère de confiance

L'établissement d'un environnement de confiance est primordial dans tout le processus de médiation.

III-1.1 Confiance envers le médiateur

En principe, le choix du médiateur doit s'effectuer d'une manière consensuelle. Or dans la législation foncière malgache, la fonction de médiateur est dévolue d'office au Président du Conseil Communal. La crédibilité du médiateur s'avère donc essentielle pour que s'institue la confiance des parties en litige envers le médiateur.

III-1.2 Confiance dans le processus

Les parties qui entrent en médiation doivent être persuadées que ce mécanisme peut durablement régler leurs différends.

III-1.3 Confiance des parties en elles-mêmes

Les parties en conflit doivent connaître leurs véritables intérêts, notamment le bénéfice partagé. Si une partie adopte une attitude irrésolue ou hésitante, elle ne fera qu'éviter les discussions ou céder dans la négociation. L'assurance des parties contribuera au succès de

la médiation.

III-1.4 Confiance entre les parties

L'acceptation de la médiation implique que les parties en conflit acceptent de se parler et de négocier pour préserver leurs relations futures. La détermination à coopérer est donc ferme, et elle sera fructueuse si une confiance réciproque et un respect mutuel s'installent entre eux.

III-2 Les techniques de communication

La réussite d'une médiation dépend de l'habileté du médiateur à communiquer. Ce sens de la communication est basé sur la capacité d'écoute. Les parties à un différend sont en effet plus enclins à contribuer dans la réussite de la médiation s'ils se sentent écoutés (et non simplement entendus). L'écoute peut constituer pour les personnes la première occasion depuis des années de confier les problèmes existants. Elle permet d'une part d'exprimer des sentiments souvent ignorés de leur entourage, et d'autre part de connaître les souhaits et de préciser les demandes. Le médiateur doit donc être capable d'amener les parties à se confier et mettre à plats les raisons de la divergence.

III-2.1 L'écoute active

L'écoute active est une action qui consiste à adopter certaines attitudes et à utiliser certaines techniques dans un effort pour comprendre la personne dans ce qu'elle vit intérieurement, afin de l'amener à prendre conscience par elle-même de ses besoins, de ses attentes et de ses possibilités et, par conséquent, à mieux s'assumer ou se prendre en charge.

Pourquoi « savoir écouter » ?

Lorsqu'on écoute, l'attention est fixée sur le vécu, on décode ce qui est émotif. Il faut savoir quoi décoder dans le message, donc il faudra fixer notre attention sur ce qui est important. En écoutant, on n'a rien à prouver, on n'a pas à faire accepter ou comprendre quoi que ce soit à la personne qu'on écoute. On accepte ce qu'elle nous dit. On ne tente pas non plus de trouver une solution à son problème.

Le médiateur doit alors fixer son attention sur la valeur émotive que la personne donne aux événements et aux faits qui, eux, sont neutres. Le but est d'aider la personne à décrire son vécu, puis de l'aider à identifier et à clarifier son problème.