



Ministère de l'Intérieur



Guide pratique de médiation municipale

Gérer les conflits interpersonnels dans les municipalités

Tunisie, Juillet 2022



Auteurs

Jean Michel Lebreton et Mourad Turki



Programme financé
par l'Union européenne





© Union européenne, 2022

Le contenu de ce rapport n'engage que ses auteurs et ne peut aucunement refléter le point de vue de l'Union européenne.

Sommaire

Préface	4
1. Les conflits dans les municipalités tunisiennes	5
1.1. Les conflits dans les municipalités	5
1.2. Les sources des conflits au niveau municipal	6
1.3. Les acteurs concernés par les conflits	8
1.4. L'émotion s'invite dans les conflits	9
1.5. Les conflits sont souvent mal gérés	10
2. La Médiation	11
2.1. Qu'est-ce que la médiation ?	11
2.2. Le déroulement type d'une médiation	14
3. Le rôle et les outils du médiateur	20
3.1. Le rôle du médiateur	20
3.2. Les outils du médiateur	21
4. Argumentaire pour le recours à la médiation : freins et avantages	23
ANNEXES	25
ANNEXE 1	25
ANNEXE 2	27
ANNEXE 3	28

Préface

La médiation est l'un des thèmes de réflexion et d'action de l'Instance de Prospective et d'Accompagnement du Processus de Décentralisation (IPAPD), appuyé par le Programme d'Appui à la Réforme de Décentralisation-volet institutionnel (PARD-i) ; financé par l'Union européenne.

Le projet PARD-i a entrepris en octobre 2021 un diagnostic sur la prévention et la gestion des conflits entre élus et agents municipaux. Ce diagnostic s'est appuyé sur les résultats de trois ateliers tenus à Tabarka (mai 2021), au Cap Bon à Korba (juin 2021) et à Djerba (juin 2021) sur le thème « Réflexion sur les relations collaboratives dans les communes tunisiennes ».

Les ateliers, qui ont réuni 80 représentants de 22 communes, ont montré que des tensions peuvent être fréquentes au sein des municipalités. Parmi les multiples raisons : la confusion des rôles et prérogatives entre élus et agents administratifs, certains élus ayant souvent tendance à court-circuiter la hiérarchie administrative, mais aussi les comportements inadéquats parmi les élus comme parmi des agents administratifs, de nombreux cas de non-respect des valeurs de base du bien vivre ensemble ayant été observés, comme l'affaiblissement du civisme, de l'esprit de service public, du respect entre les individus et du partage.

D'autres causes de tensions ont également été évoquées, comme l'insuffisante communication entre élus et agents, la faible maîtrise des techniques de management, la rareté des guides de procédures, ainsi que, dans certaines communes, le manque de moyens humains et matériels

Le diagnostic a fait aussi apparaître qu'il n'existe pas de dispositif adéquat pour régler les litiges ou les conflits au sein des municipalités. En cas de conflit, personne ne sait où et à qui s'adresser pour, au moins dans un premier temps, calmer les frustrations et les ressentis. Pourtant, la majorité des tensions et des conflits peuvent être gérés par la médiation. Ce dispositif, qui n'existe pas actuellement dans les municipalités ou pour les municipalités, serait fort utile.

En quoi consiste la médiation ?

La médiation a pour objet de parvenir à un accord à l'amiable entre les deux parties, grâce à l'intervention d'un tiers, et non de trancher leur conflit par une décision qui s'impose à elles. La médiation est un processus amiable de résolution des conflits. Son objectif est d'aider les parties à parvenir à une solution négociée optimale ou à défaut, acceptable par les deux parties.

Il est essentiel de souligner que le médiateur n'est ni un juge ni un arbitre, mais un facilitateur dont l'objectif est d'aider les parties à négocier entre elles afin de trouver elles-mêmes une solution. Il ne donne son avis que dans le cas où celui-ci lui est demandé.

L'accord intervenu fait l'objet, si les parties le souhaitent, d'un écrit transactionnel signé par elles, ce qui a l'avantage d'une certaine autorité. Si la médiation échoue, elle ne se prolonge pas automatiquement en arbitrage, ceci restant de la volonté des parties

Ce présent guide permet de mieux connaître les principes de la médiation et, pourquoi pas, de se lancer soi-même dans l'aventure.

L'objectif de ce guide est triple :

1. Faciliter la connaissance et la compréhension de la médiation
2. Développer la fonction de médiateur/médiatrice en présentant le processus de la médiation, accompagné de nombreux conseils pratiques
3. Offrir aux municipalités un mode de règlement simple de leurs conflits interpersonnels, assorti d'une garantie de professionnalisme dans un cadre propice au dialogue

1. Les conflits dans les municipalités tunisiennes

1.1. Les conflits dans les municipalités

Il existe plusieurs grands types de conflits en matière municipale :

a. Les conflits qui paraissent superficiels comme le malentendu

Le malentendu a souvent pour cause une mauvaise communication ou une absence d'information : « Je croyais que », « J'avais compris que », « Je croyais bien faire en... ».

b. Les conflits sous-jacents pouvant s'apparenter à des conflits d'intérêt et d'identité

Dans le conflit d'intérêts, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un droit ou d'un pouvoir.

Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre.

c. Les conflits enracinés pouvant être constructifs ou destructeurs :

- Constructeurs, quand la finalité est perçue comme globalement meilleure que la situation précédente. Cela entraîne un climat coopératif parce qu'il privilégie les buts du groupe et améliore le niveau des évaluations
- Destructeurs, quand le processus et le résultat altèrent les relations

d. Les conflits inconscients et permanents pouvant être

- Conflits d'autorité et de pouvoir
- Conflits de générations. Leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques
- Conflits culturels : Le personnel municipal, tenant à ses particularismes régionaux, refuse l'arrivée d'un nouveau cadre nouvellement recruté, originaire d'une autre région.

1.2. Les sources des conflits au niveau municipal

Les conflits proviennent de plusieurs types de dysfonctionnements.

En tant que bon connaisseur du fonctionnement municipal, le médiateur doit savoir identifier le dysfonctionnement qui a conduit au différend. C'est à travers son questionnement avec les parties qu'il pourra le savoir. Toutefois, il n'appartient pas au médiateur de résoudre le dysfonctionnement. Son rôle se limite à faire résoudre le conflit par les parties elles-mêmes.

Les principaux dysfonctionnements municipaux sont les suivants :

Méconnaissance des élus sur leur propre rôle dans la municipalité

- Il existe une confusion des rôles et prérogatives entre élus et agents administratifs. Les élus ont souvent tendance à court-circuiter la hiérarchie administrative. Il apparaît donc que les candidats aux élections administratives ne sont pas préparés aux fonctions qui les attendent s'ils sont élus. Mais, une fois élus, il ne semble pas exister non plus de dispositif d'information ou de formation pour les aider à mieux remplir leur rôle d'élus.

Comportements inadéquats parmi les élus comme parmi des agents administratifs

- Le non-respect des valeurs de base du bien-vivre ensemble, comme le civisme, l'esprit de service public, le respect, le partage, etc.
- Une trop grande politique partisane qui ne permet pas le respect du principe de neutralité.
- Il a souvent été signalé que certains élus ne sont pas assez tournés vers l'intérêt général.

Insuffisance de moyens humains et matériels

- Le faible taux d'encadrement dans l'administration municipale, l'insuffisance des moyens humains et matériels sont à eux seuls une source fréquente de tension. Dans certaines communes, les compétences sont rares et sont disputées entre les élus et la hiérarchie administrative.

Problèmes de management

Les techniques de management ne sont pas toujours pratiquées aussi bien de la part des maires, des secrétaires généraux et des chefs de service (communication rare, réunions de travail entre cadres peu fréquentes, absence de transparence, de contrôle, évaluation, etc.). Les techniques utilisées par l'administration, traditionnelles et archaïques, irritent certains élus habitués à plus d'efficacité dans leur vie professionnelle.

Les techniques de gestion de projets (gestion axée sur les résultats) sont peu pratiquées, ce qui permettrait de clarifier le rôle des agents et les relations entre élus et agents, ainsi que donner une information objective et transparente sur l'avancement des projets.

Les guides de procédures sont rares, peu exploitables ou non utilisés.

Pour aller plus en détails, les sources de conflit sont nombreuses et peuvent porter notamment sur de nombreuses fonctions de management :

a. Fonction prévision

- Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation
- Absence d'objectifs clairs, partagés et compris de tous
- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives

b. Fonction organisation

- Imprécision de définition des tâches (absence ou imprécision des descriptions de poste)
- Mauvaise répartition des tâches entre les agents, parfois entre les structures
- Interdépendance des tâches
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper – hiérarchisées.

c. Fonction Coordination

- Absence d'information partagée
- Absence de participation aux décisions
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie
- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus

d. Fonction Contrôle

- Absence de suivi des résultats de l'unité
- Absence de suivi des performances individuelles

La rareté ou l'absence de dispositifs pour réduire ou gérer les tensions

- Les dispositifs d'une « administration rapide » (guichet unique, espaces citoyens) sont encore trop rares pour mieux servir les citoyens ; ils sont fort appréciés car ils permettent d'éviter les réclamations des citoyens qui se plaignent de la lenteur de l'administration auprès des élus ; ceux-là ne manquent pas, par la suite, de se retourner vers les secrétaires généraux ou les services administratifs, ce qui provoque des tensions internes.
- Il n'existe pas de dispositif adéquat pour régler les litiges ou les conflits au sein de la municipalité. En cas de conflit, personne ne sait où et à qui s'adresser pour au moins, dans un premier temps, calmer les frustrations et les ressentis. Un dispositif de médiation serait donc le bienvenu.

1.3. Les acteurs concernés par les conflits

Tous les personnels des municipalités peuvent être concernés par les conflits : élus, cadres et personnels administratifs. Quelques exemples de conflits entre ces acteurs sont exposés ci-dessous :

Conflits entre collègues

- Deux collègues pressentis ou visant le même poste
- Collègues effectuant le même travail à des rythmes différents
- Collègue mal intégré dans l'équipe, pris comme souffre-douleur
- Conflits liés à l'utilisation personnelle d'Internet
- Inégalité de compétence entre les collègues

Conflits entre un responsable et son équipe

- Désaccord sur les priorités concernant les travaux dans la commune
- Traitements inégalitaires entre membres d'une même équipe
- Situations qui conduisent au stress.

Conflits entre élus et cadres

- Visions différentes sur la stratégie de développement de la commune
- Désaccord sur la manière de résoudre un problème ou de répondre à un besoin signalé par la population
- Désaccord entre un élu chargé d'une commission municipale et son vis-à-vis, chef de service dans l'administration municipale.
- Faute de cadre présent ou compétent, un élu prend le rôle d'un service et dirige le service tout en court-circuitant le secrétaire général

Entre un cadre et un collaborateur

- Responsable qui prend en grippe un de ses collaborateurs
- Reproches pouvant aller jusqu'au harcèlement

Entre membres du conseil municipal

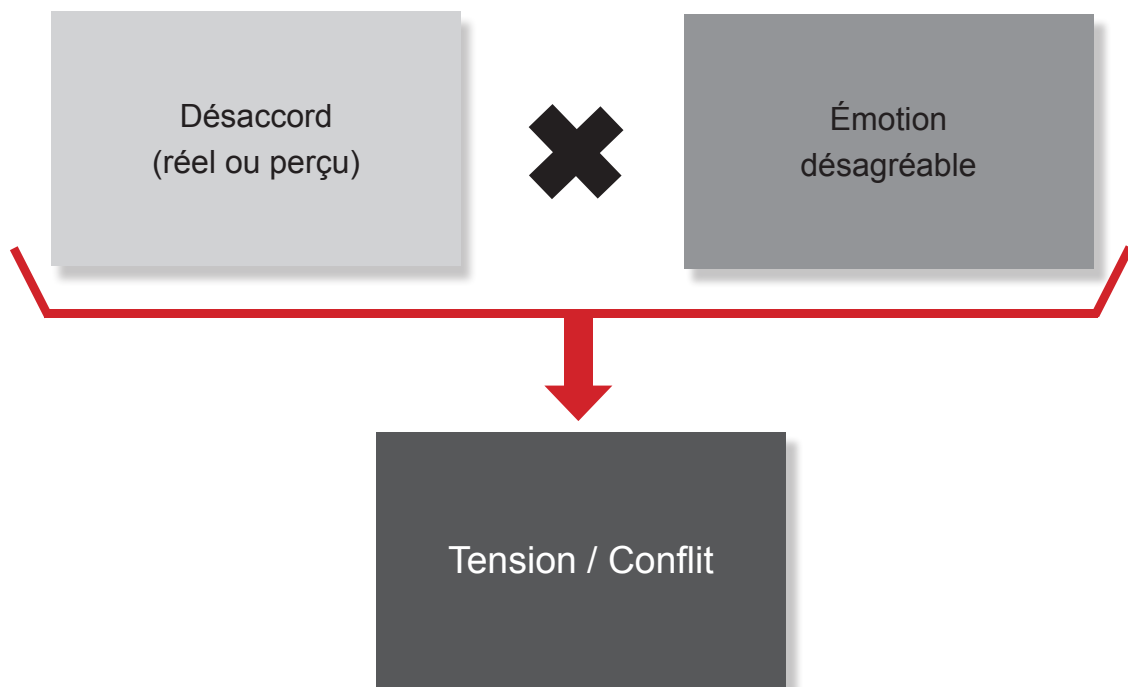
- Orientation et vision sur le futur de la commune
- Divergences sur la nature des investissements, sur la poursuite ou l'arrêt d'une activité
- Choix d'un président de commission municipale

1.4. L'émotion s'invite dans les conflits

La présence de l'émotion qui s'ajoute à l'objet du désaccord entre les parties rend les conflits encore plus difficiles à gérer.

Les responsables sont démunis face aux manifestations de l'émotion, comme la colère, la frustration, la peur, la déception, la tristesse, etc.

Ils risquent de penser que les parties s'en prennent à lui, alors que l'émotion est une composante du conflit.



1.5. Les conflits sont souvent mal gérés

Gérer les conflits est une action quotidienne de tous les responsables. Pourtant nombreux sont ceux que se sentent démunis pour les gérer. La plupart du temps, les responsables municipaux adoptent une posture qui ne fait pas disparaître le conflit, comme par exemple :

Postures	Ce qui signifie...
L'évitement	Reconnaître le conflit mais faire semblant de l'ignorer
Le déni	Nier les faits : le conflit n'existe pas
La manipulation	Séduire ou culpabiliser les parties pour faire cesser le conflit
Le compromis	Faire accepter une solution de manière non violente
L'approbation	Reconnaître le conflit mais s'en accommoder et vivre avec
La confrontation	Imposer une solution en devenant parfois violent
La fuite	Ne rien faire, le conflit ne me concerne pas

Il est rare que les parties en conflit sortent satisfaites de ces approches.

La partie qui a obtenu satisfaction renforce son attitude de combattant tandis que celle qui a dû céder éprouve une frustration qui sera à l'origine du prochain conflit. Si le responsable impose un compromis aux parties, elles éprouvent toutes deux une insatisfaction qui continuera à peser sur les relations futures.

Une autre voie existe : la médiation

2. La Médiation

2.1. Qu'est-ce que la médiation ?

Définition

La médiation est une approche structurée pour gérer des désaccords ou des conflits.

La médiation est un processus volontaire et confidentiel de résolution de conflit par lequel les parties recourent à un tiers professionnel, neutre, indépendant et impartial appelé le médiateur qui les aidera à élaborer un accord acceptable pour chacune des parties dans le respect de leurs besoins respectifs.

Explication de la définition point par point

« Processus »

Un processus est une suite d'étapes suivies de manière rigoureuse pour formaliser un accord acceptable.

Il ne s'agit pas d'une approche psychologique ou juridique qui s'élabore à partir de chaque situation rencontrée.

La médiation fait appel à une méthodologie professionnelle et rigoureuse qui s'apprend dans le cadre d'une formation spécialisée.

« Volontaire »

Un élu, un secrétaire général, un directeur **ne peut obliger une personne à aller en médiation.**

La médiation peut être suggérée, jamais imposée. Le refus ou l'interruption d'une médiation ne peut avoir de conséquence sur la suite du règlement du conflit. Cette liberté existe tout au long de la médiation.

Chaque partie peut y mettre fin, sans justification ni conséquence. Le médiateur peut également y mettre fin.

Il y a là une différence fondamentale avec l'arbitrage ou le recours au tribunal administratif ;

« Confidentiel »

La médiation est un processus confidentiel.

Le médiateur, tenu par le secret professionnel, ainsi que les parties s'engagent par la signature d'un protocole de médiation à la stricte confidentialité de tout ce qui est dit, ou écrit en médiation.

Toute personne incitée à entrer dans un processus de médiation ne devra jamais tenir informé quiconque de ce qui s'est passé au cours du processus de médiation sauf accord formel des parties.

Rien de ce qui se sera passé en médiation ne pourra être utilisé devant un juge si le conflit était ultérieurement porté devant la justice.

Le respect de la confidentialité la plus totale est probablement un des avantages marquants du processus de médiation par rapport à toutes les autres méthodes de gestion de conflits.

La confidentialité permet la libération de la parole, le respect mutuel, la prise de conscience des besoins et intérêts de l'autre.

« Conflit »

Les causes les plus fréquentes de l'émergence d'un conflit portent sur le non-dit, les personnalités, les comportements, les informations, les sanctions, les finances, les budgets, les croyances et les cultures, les interprétations, la réminiscence de conflits anciens, les règles ou valeurs, l'interprétation des lois et réglementations, l'abus de position dominante, la frustration des plus faibles, etc.

« Un tiers médiateur, neutre-impartial-indépendant »

Seul un tiers, extérieur au conflit ou à l'organisation, peut garantir les trois principales qualités du médiateur :

la neutralité, l'impartialité et l'indépendance.

Une personne faisant partie de la municipalité peut évidemment utiliser les outils de la médiation pour traiter les conflits. Mais, si le conflit présente un caractère récurrent, une complexité grandissante, un caractère émotionnel important, il sera indispensable de faire appel à un tiers extérieur pour garantir ces points essentiels :

La neutralité : pouvoir faire interagir les parties sans les influencer et leur accorder une égale attention.

L'impartialité : ne jamais prendre parti pour l'un ou pour l'autre, quels que soient les éléments qu'ils avancent. C'est éviter de montrer ou de ressortir une préférence pour les arguments de l'une ou de l'autre partie.

L'indépendance : ne pas être lié aux intérêts de l'une ou l'autre partie. C'est pouvoir, si l'état de la situation l'exige, arrêter librement le processus de médiation, tout comme peut le faire chacune des parties.

Ces qualités sont absolument nécessaires. Elles sont particulièrement travaillées dans la formation du médiateur et sont une condition de la réussite d'une médiation.

Dans certains pays, un accord de médiation conclu par l'intermédiaire d'un médiateur agréé fait force de loi dès lors qu'il est homologué par le tribunal.

« Aider les parties à élaborer un accord »

Il ne s'agit pas de proposer des solutions à partir de la connaissance ou l'expérience du médiateur comme pourraient le faire un juge en conciliation, ou un arbitre.

Le médiateur, après avoir rétabli un climat de dialogue et de confiance mutuelle suffisant, aide les parties à exprimer leurs points de vue, met en évidence leurs intérêts et besoins. Il permet aussi d'élargir le champ des solutions possibles, parfois bien différentes de celles envisagées au départ.

Le médiateur laisse l'initiative aux parties en pleine liberté et confidentialité.

Dans certains pays, le médiateur peut suggérer des pistes de solution. Pour garder la neutralité, il en suggère alors plusieurs.

« Acceptable pour chacun dans le respect de leurs besoins respectifs »

Dans le secret de la médiation sous la protection et la conduite du médiateur, chacun peut être amené à exprimer librement et à son rythme ses vrais besoins et à en dresser une liste exhaustive.

C'est à partir de cette expression que les parties peuvent collaborer pour co-construire avec l'aide du médiateur un ensemble de solutions plus ouvertes que celles exprimées dans les positions de départ.

Parmi ces solutions, l'une s'imposera le plus souvent aux deux parties comme répondant le plus largement possible à leurs besoins respectifs.

« Élaborer un accord acceptable pour chacune des parties »

- L'accord est élaboré à partir des besoins et intérêts réciproques et non sur les positions de départ de chacun.
- Il tient compte des sentiments librement exprimés par les parties
- Il est construit à deux
- Il peut être construit dans le cadre d'un processus de créativité conduit par le médiateur

- L'accord est indépendant d'un cadre juridique exigü, étroit. Le droit n'est pas à la base de l'élaboration. « J'ai droit à... ». La réponse aux besoins exprimés n'est pas nécessairement liée aux droits, ou au « bon droit » ;
- Personne ne perd la face.

2.2. Le déroulement type d'une médiation

Chaque médiateur a sa personnalité et une approche qui lui est propre. Cependant, un canevas général global sera suivi, structuré en cinq étapes importantes.

ÉTAPE 1 : ACCUEIL, PRÉSENTATION DES RÈGLES, EXPLICATION CLAIRE SUR LE DÉROULEMENT DE LA MÉDIATION



En ce début de processus, le médiateur présente les spécificités de la médiation devant les parties.

Ces dernières sont soit en séance séparée soit en séance conjointe.

Le médiateur explique quel est son rôle, comment il va procéder.

Il répond clairement à toutes les questions posées par les parties et éventuellement à la fonction des éventuels conseils qui y participent.

Il annonce les 5 règles de conduite à respecter et peut les installer sur son bureau sous forme de petit tableau :

- 1. Écouter la personne qui parle sans l'interrompre**
- 2. Pas de paroles ou de gestes violents**
- 3. Parler chacun son tour en utilisant "JE"**
- 4. Ce que nous disons reste secret, le médiateur ne vous juge pas, son rôle est de vous aider**
- 5. Respecter le rôle du médiateur**

Les parties s'engagent ainsi à respecter les points suivants :

- **Écoute :**

Chacun parle à tour de rôle, à l'invitation du médiateur, qui conduit le processus **sans interrompre** l'autre, même en cas de désaccord. Chacun pourra s'exprimer aussi librement après. L'écoute attentive permet de comprendre le point de vue de l'autre **sans l'accepter nécessairement**. Cette démarche est difficile mais indispensable.

- **Respect, pas d'injure.**

Tout peut être dit sans utiliser des termes blessants, des gestes grossiers ou des insultes.

- **Chacun parle pour lui :**

L'habitude dans le langage courant est d'exprimer le reproche que l'on fait à l'autre avec l'usage du « tu » ou du « vous ». « Tu (vous) as (avez) tort »

Or ce reproche provoque automatiquement une riposte agressive (mais non, c'est toi qui, etc.).

En médiation, avec l'aide du médiateur, il est bon de remplacer ce mode d'expression par celle de son ressenti en utilisant le « je » ou le « nous ». « Je (nous) vois (voyons) les choses de manière différente ». **L'objectif de cette façon de s'exprimer, parfois ressentie comme étant un peu artificielle, est de rendre les explications plus paisibles et plus calmes.**

- **Respect des règles de confidentialité**

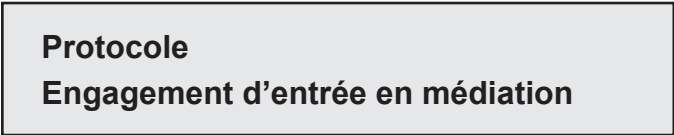
Tout ce qui est dit en médiation est entièrement confidentiel. Ni le médiateur ni les tiers ne doivent rapporter les propos tenus. Personne ne doit être tenu au courant (maire, supérieur hiérarchique, etc.)

Ces engagements sont matérialisés par la signature d'un protocole de médiation signé par les parties et le médiateur.

Le médiateur lit aux parties l'engagement d'entrée en médiation (voir document en annexe) et s'assure qu'elles sont d'accord. Les parties signent cet engagement. La médiation va pouvoir commencer.



Fin de l'étape 1



**Protocole
Engagement d'entrée en médiation**

ÉTAPE 2 : EXPOSE DES FAITS ET DU RESSENTI (ÉMOTIONS, SENTIMENTS)



Chaque partie expose les faits. La séance peut être conjointe ou séparée (préférable).

Chaque partie donne sa version des faits lors d'une durée identique

Le médiateur pose les questions suivantes :

- Que s'est-il passé ?
- Quels sont les faits qui nous amènent ici ?
- Quel a été le déclenchement ?
- Qu'est-ce qui est important ? etc.

Mais aussi :

- Qu'est-ce qui a été ressenti ?
- Qu'est-ce qui provoque chez vous tant de rancœur, de déception, de colère ?

Le médiateur doit aussi :

- Écouter sans interrompre, être patient, être empathique.
- Reformuler pour être certain d'avoir bien compris et pour montrer qu'il a bien compris : « Si j'ai bien compris, vous avez... »
- Ne pas juger la situation ou les parties.

Le rôle du médiateur est fondamental. Il permet d'aller vraiment au fond des choses tant dans la réalité que dans la perception des faits exprimés, et dans l'expression des sentiments de chacun.

Il s'assure que chaque partie comprenne réellement le désaccord tel qu'il est perçu par l'autre.



Comprendre ne signifie pas accepter

Fin de l'étape 2

Chaque partie comprend le désaccord tel qu'il est perçu par l'autre
Engagement d'entrée en médiation

ÉTAPE 3 : EXPRESSION DES BESOINS, DES INTÉRÊTS ET DES MOTIVATIONS DE CHACUN



Derrière les positions de chacun se cachent bien souvent des besoins spécifiques et/ou des intérêts qui ne sont pas exprimés dans une situation conflictuelle.

Pourtant, ces éléments sont la clef qui permettra d'ouvrir la porte aux solutions nouvelles.

Le médiateur pose des questions pour connaître les causes profondes du conflit et les besoins des parties.

- Quels sont vos besoins ?
- À quoi voulez-vous arriver ?
- Que souhaitez-vous ?

Le médiateur doit insister sur le caractère confidentiel des informations données par les parties pour les mettre en confiance.

Le caractère confidentiel de la médiation interdit la communication des informations échangées hors du champ de la médiation. Ces informations peuvent donc être partagées sans crainte. Là aussi, le rôle du médiateur est essentiel pour renforcer le climat de confiance indispensable à la libération de l'expression.

Les besoins de chaque partie sont connus par l'autre partie.

Fin de l'étape 3

Les besoins de chaque partie sont connus par l'autre partie

ÉTAPE 4 : AIDE À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS



Les parties recherchent des pistes de solutions, imaginées librement et sans contrainte par les acteurs dans un esprit de créativité stimulé par le médiateur.

L'objectif est de chercher comment répondre, à travers ces pistes proposées, aux besoins, intérêts et motivations exprimés par chacun.

- Que proposez-vous ?
- Que proposez-vous qui soit acceptable pour tout le monde ?
- Vers quel compromis allez-vous ?
- Qu'est-il possible de faire ?

Le médiateur laisser le temps aux parties de parler et exprimer leurs idées.

Il utilise toutes les techniques de créativité et d'ouverture pour ouvrir en grand le champ des possibilités.

Il montre éventuellement les conséquences positives d'un accord et les conséquences négatives d'un désaccord durable.



Le médiateur écoute les options et les solutions formulées par les parties mais il n'a pas la solution.



ÉTAPE 5 : CHOIX D'UNE SOLUTION ET ACCORD

Parmi toutes les pistes élaborées, les parties sont amenées à déterminer celles qui pourraient être retenues. Avec le médiateur, ils envisagent les avantages et inconvénients, les modalités de mise en œuvre (échancier, accords partiels), éventuellement les changements d'organisation nécessaires, etc.

Le médiateur amène les deux parties à choisir une solution qui leur convient.

Les parties décident ensemble des actions concrètes à mettre en œuvre (plan d'action)

Le médiateur et les parties verrouillent l'accord en le reformulant et en l'écrivant. Le médiateur rédige l'accord. Un modèle d'accord à l'amiable figure en annexe.

Le médiateur et les parties signent cet accord. Chacun en conserve un exemplaire.

Éventuellement, et à la demande des parties, le médiateur peut être appelé à assurer le suivi de l'accord.

Cet accord n'a pas de valeur juridique, il reste confidentiel, il ne figure pas dans les dossiers administratifs.

En cours de médiation

A chaque moment de ce processus, les parties peuvent demander des interruptions pour pauses, réflexions ou des entretiens séparés mais équilibrés avec le médiateur. Pour que l'accord conclu soit vraiment efficace, il ne doit être entaché d'aucune zone d'ombre. Le médiateur aide les parties à prendre conscience des conséquences des accords pris.



Un accord conclu à l'arraché a toutes les chances de ne pas être respecté, avec un risque de réanimation du conflit.



Le rôle des conseils

Les conseils peuvent être des experts ou des conseillers, parfois des collègues.

Toutes les médiations ne nécessitent pas l'intervention de conseils extérieurs, mais lorsqu'ils sont déjà intervenus dans le conflit à la demande des parties, leur rôle dans le processus de médiation est fondamental.

En cours de médiation, il se peut que des éclaircissements sur des points techniques ou de droit soient utiles ou nécessaires. Il arrive aussi que les conseils soient directement à l'origine de la demande de médiation.

Le médiateur s'assure que les conseils sont bien au courant du processus et des règles de la médiation et, au besoin, il les leur rappelle. Leur rôle est de soutenir l'une des parties et l'aider à dégager des solutions. Lorsqu'ils sont présents, ils apportent une aide précieuse à l'élaboration des options et à la rédaction de l'accord final.

En cas de difficulté en cours du processus, ils peuvent renseigner la partie qu'ils soutiennent sur les risques d'un échec et évaluer avec eux les conséquences possibles des choix posés.

3. Le rôle et les outils du médiateur



3.1. Le rôle du médiateur

Le médiateur est un facilitateur de communication entre deux parties en conflit

- Le médiateur n'est pas un juge, il n'est pas habilité à qualifier la situation de conflit.
- Il n'est pas un expert ou un consultant, il ne livre pas de préconisations.
- Il n'est pas un arbitre, il n'impose pas de solution aux parties.
- Il n'est pas un thérapeute (médecin), il ne soigne pas les parties.

~~Juge~~

~~Thérapeute~~

~~Expert~~

~~Arbitre~~

Il n'a pas de pouvoir de décision

Il n'a pas d'obligation de résultat et peut mettre fin à son travail de médiation lorsqu'il constate :

- Le désistement d'une ou des deux parties ;
- Le conflit a trouvé une solution par d'autres voies ;
- Un désaccord persistant entre les parties.

3.2. Les outils du médiateur

Outil n°1 : la directivité

Le médiateur est directif sur la forme et non directif sur le fond

La directivité, c'est indiquer clairement la direction, l'objectif à atteindre, et comment y arriver. Aller vers une solution.

Le médiateur se montre persuasif.

Outil n°2 : l'empathie

Le médiateur est empathique.

L'empathie consiste à être capable de se mettre à la place de l'autre et de comprendre sa situation et son environnement professionnel et personnel. L'attitude empathique du médiateur est un catalyseur majeur du dénouement.

Il est vital pour l'issue de la médiation que le médiateur puisse construire un climat de confiance avec les parties.

Outil n°3 : réguler les émotions

Le médiateur permet l'expression de l'émotion chez les parties.

Il reste bienveillant, il reconnaît l'existence du conflit, il ne porte pas de jugement sur ce que disent les parties, il s'intéresse aux parties, il écoute et laisse du temps pour que les parties puissent s'exprimer, il pose des questions pour comprendre la situation, il est toujours positif.

Outil n°4 : écouter

Le médiateur sait écouter. Écouter, c'est comprendre.

Les techniques de l'écoute sont : se taire quand l'autre parle, ne pas l'interrompre, poser des questions ouvertes, poser des questions qui commencent par « pourquoi » et « comment », ne pas poser des questions et y répondre soi-même,

reformuler (« si j'ai bien compris, vous... » pour vérifier si on a effectivement bien compris, faire régulièrement des synthèses de la discussion.

Outil n°5 : faire de l'investigation

Le médiateur doit obtenir toutes les informations sur le conflit. Une exploration complète des problèmes permet de construire les solutions.

Il examine attentivement et systématiquement les informations données par les parties pour connaître la situation.

Il doit aussi déceler les omissions (ce qui n'est pas dit), faire préciser par les parties ce qu'elles ont oublié de dire (volontairement ou non).

Il doit également être attentif aux informations qui permettent d'identifier les buts qui sont communs aux parties.

Outil n°6 : pratiquer une communication douce

Le rôle du médiateur est d'aider les parties.

Il observe objectivement les faits, sans les juger. Il ne dit jamais qui a raison et qui a tort.

Il exprime (reformule) simplement les émotions et sentiments ressentis par les parties.

Il fait exprimer les besoins des parties, sans dire, dans un premier temps, qu'ils sont irréalistes ou exagérés.

Il fait formuler les demandes des parties en les clarifiant.

Outil n°7 : adopter un comportement E T A P E

Pendant toutes les séances, le médiateur doit adopter un comportement E T A P E.

E : ECOUTE : voir outil n° 4

T : TACT : il est bienveillant, délicat, diplomate, il rassure

A : AUTORITE : il est directif et rappelle l'objectif de la médiation

P : POLITESSE, PATIENCE : certaines séances peuvent exiger de rester calme et de ne pas s'énerver

E : ENGAGEMENT : il montre son engagement et sa détermination à aider les parties à trouver un accord.

Ces 5 éléments sont indissociables. Si un seul de ces éléments est faible, toute la prestation du médiateur est faible.

Outil n°8 : être créatif

Le médiateur peut orienter les parties vers des solutions auxquelles elles n'avaient pas pensé.

Le médiateur fait preuve de créativité : il sort du cadre habituel, il ne se limite pas aux procédures contraignantes, il ose aller vers l'inconnu, il fait preuve d'imagination,

4. Argumentaire pour le recours à la médiation : freins et avantages¹.

Les freins les plus fréquents pour entrer en médiation

*quand
c'est moi
c'est NON*

De nombreuses personnes se montrent très hésitantes avant de recourir à la médiation. Voici les raisons qui retardent leur entrée en médiation :

- Le médiateur ne connaît pas nos problèmes.
- Le médiateur ne peut pas comprendre.
- Je ne connais pas de médiateur indépendant.
- Le médiateur est influencé par le maire, il n'est pas neutre.

- J'ai peur, je ne veux pas affronter l'autre qui est plus fort que moi.
- Je ne peux pas tout dire, c'est une affaire très personnelle.
- J'ai déjà beaucoup donné, je ne veux plus discuter.
- Je n'ai pas de temps à consacrer à cela.

- C'est l'autre qui est en faute.
- L'autre ne va jamais accepter la médiation.
- L'autre est un manipulateur qui va influencer le médiateur.
- Encore une manœuvre pour perdre du temps, il faut remettre à plus tard.
- Il m'a trop démoli, il faut qu'il paie.
- On est allé trop loin, c'est au juge de trancher.
- On va régler le problème tout seul.
- Je sais gérer mes conflits tout seul.
- Mon entourage me déconseille la médiation.
- Qu'est-ce que mes collègues vont penser de moi ?

1. Adaptation de JL Deckers et Hélène van den Steen, Petit guide pratique pour l'utilisateur potentiel de la médiation en entreprise, dans le non marchand, dans les organisations, les institutions.

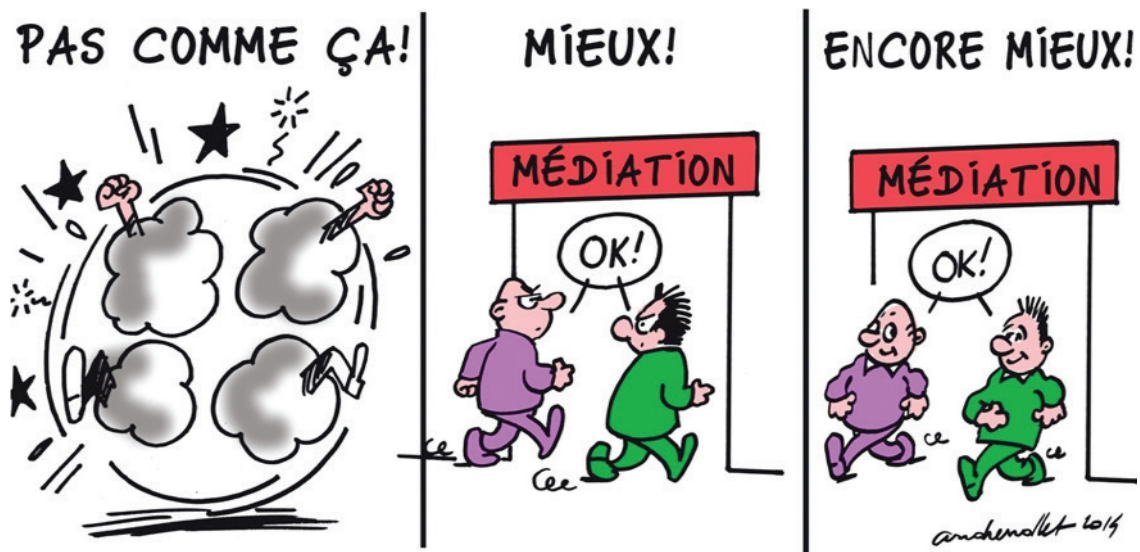
Les avantages :

Les raisons qui peuvent décider à recourir à la médiation

Oui!

Les raisons objectives pour lesquelles on pourrait entrer en médiation sont les suivantes :

- Je ressasse ce conflit tout le temps, j'ai envie que ça s'arrête.
- Cette situation me préoccupe et cela nuit à ma santé.
- Nous nous entendions bien et tout se gâte maintenant, je voudrais que nos relations soient comme avant.
- Il faut s'expliquer qu'il me livre vraiment le fond de sa pensée.
- Toutes les discussions sont bloquées, je ne peux pas rester comme ça.
- J'ai besoin qu'on m'entende et qu'on connaisse mes vraies raisons.
- Je ne veux pas que ça traîne trop longtemps.
- J'ai d'autres préoccupations plus intéressantes.
- Je ne veux pas m'en remettre à la décision d'un juge ou d'un arbitre.
- Un procès sera long, la décision aléatoire.
- Un procès nécessite du temps pour développer les arguments.
- Je n'ai pas envie de mettre le litige sur la place publique.
- La vie est trop courte, il faut essayer la médiation car cela n'engage à rien.
- Il paraît que l'approche médiation fonctionne dans 70% des cas, alors essayons.
- Finalement je ne risque rien à demander une médiation.



Dessins André Nolllet, Commission Fédérale de médiation, Belgique

ANNEXES

ANNEXE 1

ENGAGEMENT D'ENTRÉE EN MÉDIATION

Proposition de modèle simplifié

Entre les soussignés,

..... (OPTIONNEL assisté de M., conseil)

.....(OPTIONNEL assisté de M., conseil)

M. /Mme. Médiateur/médiatrice

Il a d'abord été exposé ce qui suit :

Dans le conflit entre les parties ci-dessus, celles-ci ont souhaité l'intervention de M. / Mme.en qualité de médiateur.

La présente convention a pour objet de régler les modalités de la médiation.

Il a ensuite été convenu ce qui suit :

1. Le médiateur agira auprès des parties comme facilitateur, c'est-à-dire qu'il les aidera à dialoguer et à rechercher une solution entre elles, sans les contraindre ni même les orienter vers une solution.

2. Le médiateur déclare être totalement indépendant de chacune des parties. Il déclare être neutre. L'issue du litige ne peut en rien affecter ses intérêts. Il s'engage à agir de manière totalement impartiale entre les parties.

3. Cette médiation sera entièrement confidentielle. Ni le médiateur ni les parties ne pourront rapporter ni à des tiers ni (éventuellement) au juge administratif les propos qui auront été tenus et les propositions qui auront été faites.

4. Le médiateur pourra avoir avec les parties des entretiens conjoints ou séparés. Ces entretiens seront eux-mêmes entièrement confidentiels. Ainsi le médiateur ne pourra pas rapporter à l'autre partie ce qui lui aura été dit en entretiens séparés, sauf à en avoir reçu instruction.

5. **OPTIONNEL** Au cours de la médiation, les parties pourront librement se faire accompagner et assister par leurs conseils (collègues). Cependant, à titre exceptionnel, le médiateur ou les parties ou les conseils pourront demander des entretiens séparés soit entre le médiateur et les conseils en l'absence des parties, soit entre le médiateur et les parties en l'absence des conseils.

6. La médiation est un mode amiable de résolution des litiges soumis à l'accord constant des parties en cause tout au long du processus. Elle est une démarche volontaire de

recherche, par les parties elles-mêmes, avec l'aide du médiateur de la meilleure solution possible à leur litige.

7. L'existence de la médiation ne saurait avoir pour effet d'empêcher les parties de rechercher par elles-mêmes ou par leurs conseils des solutions à leur différend.

8. Les parties seront libres à tout moment, ainsi que le médiateur, de mettre fin au processus de médiation si elles ne sont pas satisfaites de son évolution, sans avoir à motiver leur décision.

9. Un procès-verbal de fin de médiation est signé par chacune des parties et par le médiateur.

10. Les interventions du médiateur comprennent :

- Le temps d'étude du dossier ;
- Le temps d'organisation des réunions ;
- Le temps passé en séances de conciliation ;
- Le temps passé en entretiens séparés pendant les séances de conciliation ou en dehors d'elles ;
- Les communications téléphoniques avec les parties et/ou leurs conseils ;
- Le temps éventuellement passé en conversation avec des tiers intervenants (experts, témoins, etc.) ;
- Les temps de déplacement interurbain.

Fait en trois exemplaires, à, le/.../...

Partie 1 : Partie 2 :

..... Médiateur

ANNEXE 2

ACCORD AMIABLE DE MEDIATION

Proposition de modèle

Entre les soussignés,

..... (OPTIONNEL assisté de M., conseil)

.....(OPTIONNEL assisté de M., conseil)

Rappel des faits

Le conflit entre les parties portait sur les faits suivants :

-
-

Dans le conflit entre les parties ci-dessus, celles-ci ont souhaité l'intervention de M. / Mme.en qualité de médiateur.

Il a été convenu ce qui suit

A l'issue de la médiation, saisie le, commencée le, terminée le

1. L'accord porte sur les faits suivants :

La partie 1 (s'engage à)

La partie 2 (s'engage à)

2. Les parties s'engagent sur la clôture définitive et irrévocable du litige qui les opposait

3. Confidentialité

Cette médiation et son résultat sont entièrement confidentiels. Ni le médiateur ni les parties ne pourront rapporter ni à des tiers ni au juge administratif les propos qui auront été tenus et les propositions qui auront été faites.

Fait en trois exemplaires, à, le ../../....

Partie 1 :

Partie 2 :

..... Médiateur

ANNEXE 3

Références

Prévention et gestion des conflits entre élus et agents municipaux, octobre 2021, Union européenne – EUROPEAID/139695/DH/SER/TN, Appui institutionnel au processus de la décentralisation et de la déconcentration en Tunisie, Programme d'Appui à la Réforme de Décentralisation (PARD)

Jean Louis Deckers, médiateur civil et commercial agréé, Membre de l'UBMP (Union Belge des Médiateurs Professionnels), et Hélène van den Steen, médiatrice familiale, civile et commerciale, sociale – agréée, Présidente de l'Union Belge des Médiateurs Professionnels (UBMP), Petit guide pratique pour l'usager potentiel de la médiation en entreprise, dans le non marchand, dans les organisations, les institutions,

MEDEF (Mouvement des Entreprises de France), Guide de médiation de la consommation, Droit de l'entreprise – Économie, juin 2017.

Pierrette Auffer, Annie Babu, Guide de la médiation familiale étape par étape, septembre 2017, Edition Erès

Martine Bourry d'Antin, Gérard Pluyette, Stephen Bensimon, Art et techniques de la médiation, Litec, 2004

Charlotte Butruille-Cardew, Natalie Fricero, Le guide des modes amiables de résolution des différends ; conciliation, médiations, règlement en ligne des litiges de consommation, droit collaboratif, procédure participative assistée par avocat (édition 2014/2015) Dalloz – Dalloz Guides, août 2014