

“hd

Centre
pour le dialogue
humanitaire



Guide *de la* **médiation**

CONDUIRE DES PROCESSUS DE PAIX LORS DE CONFLITS ARMES

114, rue de Lausanne
1202 Genève | Suisse
info@hdcentre.org

t: +41 22 908 11 30
f: +41 22 908 11 40

Le Centre pour le dialogue humanitaire est une organisation indépendante et impartiale, basée à Genève, Suisse, dédiée à la promotion des principes humanitaires, la prévention des conflits, et le soulagement des effets de ces derniers par le dialogue.

www.hdcentre.org

Guide *de la* médiation

CONDUIRE DES PROCESSUS DE PAIX LORS DE CONFLITS ARMES

Table *des* matières

- i* Introduction, Contexte,
Objectif, Terminologie
- 1** Première partie:
Qu'est-ce qu'un processus de paix?
- 9** Deuxième partie:
Les difficultés caractéristiques
des processus de paix
- 19** Troisième partie:
Valeurs, principes et normes
régissant les processus de paix

Introduction

Ces dernières années, nombre de conflits ont trouvé une solution grâce à la mise en œuvre de processus de paix fondés sur le dialogue et des accords¹. Le nombre d'organisations gouvernementales et non gouvernementales impliquées dans des activités de médiation et de consolidation de la paix a augmenté à tous les niveaux de la société. Outre cette multiplication d'intervenants, on constate, tant à l'échelle locale qu'internationale ainsi qu'à travers toutes les cultures, l'émergence d'une discipline et d'une profession vouées à la construction et à la consolidation de la paix, et conscientes de leur spécificité à cet égard.

Compte tenu du rôle potentiel de la médiation en tant que moyen de mettre un terme aux conflits armés, il paraît de plus en plus important que les personnes s'impliquant dans les processus de paix agissent de manière éthique, efficace, et professionnelle. Plusieurs processus de paix ont, ces derniers temps, bénéficié de l'attention soutenue de très nombreux groupes d'intérêts et organisations. Certains observateurs ont conclu à un risque de «surpopulation» de certains processus. Dans un tel contexte, il importe de trouver un consensus autour de ce que seraient une bonne médiation et un appui efficace aux processus de paix.

La médiation exercée par une tierce partie dans un conflit international ou interne à un Etat, est un travail extrêmement politique, fluide, et complexe. Ce rôle implique un engagement prudent et souvent à long terme dans des situations marquées par la souffrance humaine et présentant une menace pour la vie de milliers de personnes. La plupart des conflits armés sont complexes et de longue durée et entraînent dans leur sillage violence extrême, haine réciproque, oppression, humiliations, méfiance politique ainsi que l'implication active d'autres États.

Dans le contexte de ces conflits, les médiateurs et autres spécialistes et alliés des processus de paix intervenant dans ces derniers, ont des obligations morales. Ils assument une responsabilité personnelle et professionnelle envers les partis politiques impliqués dans le processus, envers les populations touchées par le conflit, envers les observateurs intéressés et concernés, ainsi que, d'une manière plus générale, envers leurs collègues de la profession de médiation et de consolidation de la paix.

Dans l'exercice de cette responsabilité, les médiateurs et les spécialistes des processus de paix doivent opérer en respectant des normes élevées de conduite professionnelle. Celle-ci demande la maîtrise de qualités telles que: conscience aiguë du contexte dans lequel ils travaillent; compréhension de ce qu'implique le rôle de tierce partie; excellentes connaissances et aptitudes dans certains domaines techniques importants. Outre ces qualités professionnelles, les médiateurs et spécialistes des processus de paix doivent faire preuve d'une bonne capacité de jugement moral et politique pour guider leurs choix relatifs à la substance des processus de paix ainsi qu'aux relations et modes d'action engagés.

Contexte

Cette brochure était destinée, à l'origine, à guider les collaborateurs du Centre pour le dialogue humanitaire (HD Centre). Elle a été préparée en consultation avec la Division politique IV du Département fédéral des affaires étrangères de la Suisse, qui nous a encouragés à consigner par écrit quelques-uns de nos principes opérationnels et à les partager avec d'autres.

Ces directives ont été produites suite à des consultations initiales avec un groupe restreint de médiateurs appartenant au HD Centre et à d'autres organisations, ainsi qu'avec des spécialistes des processus de paix. Elles s'appuient en outre sur une revue de la littérature traitant des processus de paix. L'essentiel de cette documentation utile est disponible sur le site Internet www.unpeacemaker.org des Nations Unies. Nous avons également procédé à une étude comparative des codes de médiation largement reconnus et utilisés dans les secteurs commercial, juridique et social, ainsi que des codes de déontologie de la médecine et de l'anthropologie. Une première version du texte a été discutée avec des médiateurs internationaux expérimentés lors du Forum d'Oslo de 2006.

Le texte qui suit se présente donc modestement comme une ressource mise à la disposition des médiateurs tiers, des spécialistes des processus de paix, des diplomates et des conseillers techniques au service d'États ou d'organisations multilatérales et non-gouvernementales cherchant à conduire, ou à accompagner le plus efficacement possible, un processus de paix par le biais d'une médiation menée par une tierce partie. Le présent livret décrit les principaux aspects d'un processus de paix et propose un certain nombre de normes de bonne pratique pour la médiation de et le soutien à un processus de paix.

Le HD Centre a lui-même utilisé ce qui suit comme référence à l'intention de parties au conflit dans des contextes différents. En décrivant les éléments clés et les normes souhaitables de la médiation et des processus de paix, nous espérons aussi donner aux parties engagées dans un processus de paix une vision plus claire de ce qu'elles peuvent attendre d'un tel processus, des médiateurs de ce dernier, et de ceux qui le soutiennent.

¹ *Charting the Roads to Peace: Facts, Figures and Trends in Conflict Resolution, Mediation Data Trends Report 2007*, HD Centre, Genève, pp12-13.

Objectif

La présente brochure se présente comme une référence maniable et facile d'accès pour la médiation de processus de paix.

Elle offre des conseils généraux et pratiques pour une bonne conduite professionnelle de la médiation et des processus de paix. L'objectif n'est pas ici de fournir des conseils précis pour des situations données, mais de proposer un cadre de référence simple pour soutenir une prise de décision éthique, réfléchie et professionnelle.

- La **première partie** décrit les principaux éléments de la médiation de processus de paix.
- La **deuxième partie** expose les difficultés et dilemmes généralement rencontrés dans le déroulement de processus de paix.
- La **troisième partie** propose un certain nombre de valeurs fondamentales et de principes opérationnels à l'intention des médiateurs, des spécialistes des processus de paix et de toute personne ou entité soutenant ces processus.

La description des principaux éléments d'un processus de paix donne une vue d'ensemble des types de processus et d'accords que l'on rencontre habituellement. Le chapitre suivant, traitant des problèmes et dilemmes, permettra aux personnes concernées d'anticiper certaines difficultés avant de les atteindre. Les valeurs et principes exposés dans la troisième partie sont à envisager comme une contribution au développement d'un corpus de valeurs fondamentales, de principes opérationnels et de normes de bonne pratique à l'intention des médiateurs et autres spécialistes de processus de paix œuvrant à la résolution négociée de conflits armés.

Nos suggestions orientent de manière générale mais concrète le déroulement d'une médiation et d'un processus de paix conduits d'une manière professionnelle. Elles ne constituent pas une marche à suivre applicable à des situations précises. En les formulant, nous ne visons qu'à mettre à la disposition de nos lecteurs un cadre de référence simple, à l'appui de décisions réfléchies, empreintes de professionnalisme et conformes aux principes éthiques.

Terminologie

La **médiation** dans un conflit armé: un processus politique dans le cadre duquel les parties à un conflit acceptent la désignation d'une tierce partie impartiale, chargée de les aider à discuter des options possibles et parvenir volontairement à un accord pour mettre un terme au conflit armé et garantir une paix juste et durable.

Le **médiateur**: la personne jouant le rôle de tierce partie.

Un médiateur conduit en général une **équipe de médiation**.

Un **processus de paix**: tout processus politique formel ou informel, privé ou public, engageant les parties à un conflit armé, dans le but de planifier et d'entreprendre un processus de dialogue, et de parvenir et conjointement mettre en place un accord issu de ce processus de dialogue.

Un **spécialiste des processus de paix**: toute personne appelée officiellement à appuyer un processus de paix en tant que tierce partie assumant un rôle de conseil, de facilitation, d'observation, de contrôle, ou de planification ou financement d'activités de reconstruction.

Allié d'un processus de paix: tout État, organisation ou personne s'engageant à appuyer, de manière active et constructive, le processus de paix lancé par des parties à un conflit.

PREMIERE PARTIE



Qu'est-ce qu'un
processus de paix
mené par le biais
d'une médiation?

Un processus de paix peut prendre plusieurs formes.

Les processus de paix revêtent des formes différentes selon le type de conflit à résoudre, le nombre et la nature des parties concernées et les médiateurs, spécialistes ou alliés aux yeux des parties.

- Un processus de paix peut être engagé en réponse à une situation de conflit armé international ou local, ou pour trouver une solution à une poussée d'agitation sociale, à des troubles graves de l'ordre public ou à un conflit social prolongé.
- Un processus de paix peut impliquer deux ou davantage de parties à un conflit et peut ainsi exiger l'organisation de discussions bipartites ou multipartites. Un processus de paix peut impliquer des autorités politiques et militaires jouissant d'une représentativité populaire plus ou moins bonne, ou au contraire engager la participation active d'un large échantillon représentatif de la société au sein d'un mécanisme de dialogue inclusif. Parfois le processus de paix évoluera graduellement d'une forme à une autre.

- Un processus de paix peut dépendre soit d'un médiateur unique, soit d'un système de co-médiateurs. Certains médiateurs recourent à leurs propres spécialistes techniques pour les éclairer sur certains problèmes complexes - réformes constitutionnelles, problèmes liés au désarmement par exemple. D'autres préfèrent tirer parti du savoir-faire d'autres alliés de processus de paix au sein de la communauté nationale ou internationale.
- Enfin les médiateurs peuvent être externes, et disposer, à ce titre, de qualifications indépendantes garantissant leur impartialité; d'autres sont des personnalités issues de la société en proie au conflit, et bénéficient ainsi d'excellentes connaissances et d'une perspective avantageuse sur le conflit, les rendant précieuses aux yeux de toutes les parties.

Les opinions divergent quant à ce que doit être le rôle acceptable de médiateur politique.

Différentes opinions existent sur le degré d'interventionnisme dont devrait faire preuve un médiateur dans les conflits armés. Dans d'autres secteurs de médiation, à l'image du commerce ou des relations familiales par exemple, on ne reconnaît que le modèle du médiateur désintéressé, non coercitif et prêt à faciliter les processus. Cependant, la guerre et la politique tolèrent, et exigent souvent, la mise en œuvre de rôles dépassant l'idée que l'on se fait habituellement de la médiation. En effet, ces deux aspects sont marqués par les conséquences humaines particulièrement graves et les ramifications politiques qui caractérisent les conflits armés prolongés. La médiation politique se conforme souvent à un modèle de négociation fondé sur l'exercice du pouvoir, plutôt qu'à un modèle de pure résolution des conflits². Le rôle des médiateurs politiques peut évoluer de la simple facilitation à l'exercice d'un certain degré de contrainte³.

- Le *médiateur facilitateur* est celui qui est fondamentalement chargé de créer les conditions permettant aux belligérants de trouver leur propre solution, à leur propre rythme.
- Le *médiateur concepteur* formule des propositions et résout des problèmes. Il juge nécessaire de concevoir et de présenter certaines solutions qui lui semblent bonnes. Il fera connaître sa préférence pour tel ou tel résultat et conduira le processus de manière plus rapide et plus soutenue que les parties auraient tendance à le faire elles-mêmes.
- Le *médiateur de pouvoir ou médiateur manipulateur*, plus interventionniste encore, exerce des pressions à la limite de la coercition. Il met en œuvre son autorité politique, et son pouvoir militaire ou économique pour pousser les parties à la conclusion d'un accord.
- Enfin certains *co-médiateurs* agissent en tandem. Dans ce cas, chacun des deux partenaires contrôle avec l'autre la validité de son approche. Dans d'autres cas, le médiateur s'appuie sur un co-médiateur qui ne joue pas de rôle direct dans le processus, mais le soutient et le conseille à distance.

² Pour des explications plus complètes sur ce point et d'autres aspects de la médiation traités dans ces directives, voyez Clem McCartney (2006) *Dilemmas of Third-Party Involvement in Peace Processes*, Conciliation Resources, Londres.

³ Les différents types de médiation facilitative, formulative et manipulative, sont de Beardsley, et al. 2006, *Journal of Conflict Resolution* 50(1).

Différents processus de paix produisent différents types d'accord.

Tous les processus de paix n'aboutissent pas à un accord de paix synonyme de solution politique négociée à un conflit. Un processus de paix conduit en réalité à cinq types généraux d'accords, du plus simple au plus complet.

- Un *accord des belligérants à engager un dialogue* est la première étape résultant d'un processus initial de pourparlers sur le futur dialogue. Souvent oral et confidentiel, cet accord initial ne représente que le consentement des parties à s'asseoir à la table des négociations. Parfois, un *accord de pré-négociation* définit de manière relativement formelle les conditions précises du processus et la teneur

du dialogue sur la base duquel les négociations pourront commencer.

- Un *accord de cessez-le-feu* consiste en une mesure temporaire aux termes de laquelle les parties à un conflit acceptent de cesser le combat pendant un temps déterminé: par exemple, la durée des négociations, ou aussi longtemps que seront respectées des règles de bonne conduite convenues.
- Un *accord de cessation d'hostilités* va plus loin que le cessez-le-feu: plus contraignant, il engage les parties à s'abstenir complètement de faire usage de la violence en tant que moyen de résolution du conflit.
- Un *accord transitoire* établit le principe d'un nouveau processus de dialogue autour des changements politiques qui

devront déterminer la solution politique définitive au conflit. Dans l'entre-temps, l'accord fixe les dispositions provisoires qui prévaudront jusqu'à l'obtention de l'accord final. Les accords transitoires créent les institutions et mettent en route les processus nécessaires à l'obtention d'un accord définitif. Par conséquent, ces accords sont parfois appelés *instrumentaux* dans la mesure où ils donnent forme aux instruments nécessaires à l'accord final.

- Un *accord complet* définit dans le détail les mesures prises pour l'instauration d'une nouvelle organisation politique, ou pour l'aménagement d'une organisation existante. Les accords complets, qui définissent toutes les parties constitutives d'une solution définitive, sont parfois appelés *accords constitutifs*⁴.

La médiation et les activités de soutien à la paix prennent des formes différentes selon les étapes du processus de paix.

D'une manière générale, un processus de paix se déroule en quatre phases: pré-négociation, négociation, accord et mise en oeuvre. Certaines activités, telles que le dialogue, l'analyse et la gestion des relations, doivent être appliquées à toutes les étapes. Par contre, d'autres activités n'interviennent qu'en des moments précis du processus.

- Lors de la *phase de pré-négociation*, des contacts bilatéraux sont noués avec chacune des parties, dans le cadre de missions d'évaluation délicates et confidentielles conduites par le médiateur ou l'allié du processus de paix. Les premières communications entre les parties interviennent généralement par le port confidentiel de messages, ou par contacts officiels entre personnes publiquement désignées comme personnes de contact, ou encore par des membres semi-officiels des deux parties. Les belligérants peuvent également accepter l'application de mesures de confiance en signe et preuve de bonne foi avant l'ouverture du dialogue proprement dit.

LES CINQ PRINCIPAUX TYPES D'ACCORD

1 Accord des belligérants à engager un dialogue

Une forme précoce d'accord qui représente le consentement des parties à se réunir autour de la table de négociation.

2 Accord de cessez-le-feu

Toutes les parties acceptent d'arrêter les combats pour une durée déterminée, par exemple la durée des pourparlers.

3 Accord de cessation d'hostilités

Les parties acceptent complètement de faire usage de la violence en tant que moyen de résolution du conflit.

4 Accord transitoire

Présente les changements politiques nécessaires qui détermineront la nature ultime de la solution politique.

5 Accord complet

Définit en détail les arrangements complets pour une solution finale.

⁴ La distinction entre processus instrumentaux et constitutifs est tirée de Jean Arnault, *Good Agreement? Bad Agreement? An Implementation Perspective*, Woodrow Wilson School of Public International Affairs, Princeton University, (sans date).

LES QUATRE ETAPES D'UN PROCESSUS DE PAIX



- La *phase de négociation* utilise différentes formes de dialogue, la plus fréquente étant une combinaison de navettes diplomatiques, d'entretiens de proximité et d'entretiens directs. La phase de négociation engage en outre toute une gamme d'autres rôles pour le médiateur ou la personne soutenant le processus: logistique, sécurité et gestion des lieux de rencontre; définition de l'ordre du jour et conduite des rencontres; offre d'expertise technique pour résoudre certains problèmes spécifiques; travail d'autonomisation au bénéfice de l'une ou plusieurs parties, pour remédier à une éventuelle disparité de compétences et permettre à tous les intervenants de participer au processus de paix sur un pied d'égalité; relations avec la presse et les médias. L'essentiel du travail d'autonomisation s'effectue dans un esprit d'impartialité. Il arrive cependant que des États et organisations

non gouvernementales choisissent d'effectuer ce travail d'autonomisation dans un esprit ouvertement partisan, par solidarité avec l'une ou l'autre des parties au processus de paix.

- La *phase d'accord* exige une grande aptitude au règlement des questions de détail en vue de la finalisation d'un accord précis. À ce stade, il faut également pouvoir concevoir les mécanismes de mise en œuvre adaptés et les gestes politiques symboliques entourant successivement l'inauguration, la reconnaissance puis l'entrée en vigueur de l'accord.
- La *phase de mise en œuvre* exige la maîtrise de compétences en matière de dialogue, de surveillance et de contrôle, ainsi que l'application de techniques

supplémentaires de résolution de conflits. D'une manière générale, la mise en œuvre de l'accord exigera le déploiement d'un savoir-faire certain, un fort degré d'engagement et l'existence de ressources nécessaires à la mise sur pied de nouvelles institutions politiques, juridiques, économiques et sociales, ou à la réforme d'institutions existantes.

Il y a rarement un seul dialogue.

Il arrive souvent qu'un même conflit soit au centre de plusieurs dialogues faisant chacun l'objet d'une médiation. Tout processus de paix doit donc être abordé selon des perspectives multiples.

- Le dialogue s'instaure à différents niveaux de la société, entre communautés divisées ou entre organisations de la société civile. Il s'agit souvent de dialogues à l'échelle locale ou entre groupes sociaux spécifiques: femmes, professionnels, membres de communautés religieuses ou personnes liées par des relations d'affaires. Il est rare que ces dialogues aient une prise directe sur le pouvoir politique. On les qualifie donc de processus de deuxième niveau. Le nombre de ces dialogues et leur intensité peuvent en outre varier géographiquement entre

les différentes régions d'un même pays. Parfois le dialogue déborde du cadre des frontières nationales pour s'étendre au niveau régional ou jusqu'aux diasporas concernées.

- Généralement, ces dialogues fragmentés ne sont pas de nature compétitive. Ils peuvent même se compléter dans le cadre de processus de paix unifiés et plus vastes. Certains dialogues servent des objectifs précis. Les idées qu'ils font remonter et leurs résultats contribuent parfois de manière utile au processus politique plus général engagé dans le cadre de négociations de premier niveau, sur des thèmes tels que la participation, l'égalité entre les sexes, les droits fonciers ou la réconciliation, par exemple.
- D'autres dialogues, de premier aussi bien que de second niveau sont au contraire de nature compétitive, leurs promoteurs s'efforçant d'imposer par ce biais leur propre conception de la paix. La compétition entre médiateurs ou groupes d'intérêts sociaux divergents risque d'engendrer des formes de dialogues antagonistes et une compétition entre processus de paix. Parfois, cette compétition se

révèle productive: les parties disposent d'un plus grand choix de médiateurs et la multiplication des dialogues est génératrice d'idées nouvelles pour la paix. Dans d'autres cas, la compétition est destructrice et devient elle-même un enjeu du conflit, la poursuite de pistes divergentes vers la paix entraînant des conflits de compétences ou des rivalités professionnelles.

Les *difficultés caractéristiques* des processus de paix

DEUXIEME PARTIE



Les processus de paix sont des entreprises complexes. Ils créent souvent un certain nombre de difficultés et dilemmes caractéristiques aux médiateurs, spécialistes et alliés des processus de paix.

L'asymétrie des intentions et des capacités entre belligérants est un problème fréquent dans de nombreux processus de paix.

Les parties ne se retrouvent pas toujours à la table de négociations animées des mêmes intentions ou de la même bonne foi. Elles n'ont en outre pas toujours les mêmes capacités à engager un dialogue constructif.

- Une ou plusieurs des parties en présence peuvent aborder le processus de paix dans une logique de guerre plutôt que de paix. Les négociations seront engagées pour de tout autres raisons que la recherche d'une solution pacifique: pour «sauver la face»; pour gagner ou préserver un capital de prestige sur la scène internationale; pour gagner du temps lors d'opérations militaires ou se donner le temps de s'y préparer; ou pour prendre l'initiative à la table de négociations alors qu'elle se trouve elle-même en situation d'infériorité au plan militaire. Un

processus de paix engage donc des parties qui n'ont pas nécessairement la même volonté de trouver une solution pacifique et juste au conflit.

- Bien que présente à la table des négociations, l'une des parties peut refuser toute discussion portant sur la revendication fondamentale de son adversaire – lequel, en réaction, se gardera bien de dévoiler son objectif final. Le risque ici est celui d'un processus de paix où tout est abordé sauf l'essentiel. Ce cas est fréquent lors de négociations sur des questions d'indépendance et de désarmement dans le cadre de conflits sécessionnistes.
- Certains des conflits les plus difficiles à résoudre surgissent parfois au sein même de l'un des groupes en présence. Ces luttes intestines risquent fort de perturber le processus de paix davantage encore que le conflit entre les parties.
- Même en l'absence de scissions internes à un groupe, une ou plusieurs des parties en présence peuvent être moins aptes, au plan physique, intellectuel et technique, à négocier, de telle sorte que le processus est fondamentalement biaisé en faveur des négociateurs les plus forts.
- La présence dans les négociations de personnalités politiques charismatiques

au comportement imprévisible, appartenant à l'un ou l'autre camp: ces dernières peuvent accaparer et perturber le dialogue, rendant impossible tout échange raisonnable et toute conclusion logique au processus de paix. Certaines parties numériquement faibles sont capables d'exercer une influence totalement disproportionnée sur le processus ou l'accord, avec des conséquences potentiellement négatives.

Tout processus de paix met en jeu différentes configurations d'intérêts politiques extérieurs et attire l'intérêt plus ou moins marqué d'organisations gouvernementales et non gouvernementales tierces.

La dimension politique d'une guerre civile ou d'un conflit armé international n'est jamais limitée aux intérêts politiques des groupes ou États belligérants. Au contraire, tout conflit et tout processus de paix lancé pour y mettre un terme s'inscrivent dans un échec complexe d'intérêts divergents ou, à l'inverse, dans une indifférence générale. Les intérêts d'États ou de groupes tiers constituent souvent d'importants obstacles au retour à la paix.

LES DIFFICULTÉS CARACTÉRISTIQUES D'UN PROCESSUS DE PAIX

Asymétrie

Une ou plusieurs des parties au conflit pourraient utiliser le processus de paix à des fins de guerre plutôt que de paix.

Refus de discussion

Une des parties pourrait refuser toute discussion portant sur la revendication fondamentale de son adversaire – lequel, en réaction, se gardera de dévoiler son objectif final.

Conflits au sein des groupes

Le processus de paix est interrompu en raison de conflits au sein même des groupes et non entre ces derniers.

Négociateurs forts/faibles

Une ou plusieurs des parties peuvent être physiquement, intellectuellement et techniquement plus faibles en tant que négociateur, ce qui aura pour résultat de favoriser le négociateur le plus fort.

Personnalités perturbatrices

Des personnalités politiques erratiques et charismatiques, de quelque partie qu'elles soient, peuvent prendre le contrôle des pourparlers et les perturber.

- Chaque partie au conflit bénéficie d'alliés, d'amis et de sympathisants au-delà de ses frontières. De la même manière, elle aura aussi des ennemis et des détracteurs dans les sphères politiques régionales et internationales. En fonction de leurs intérêts, ces puissances tierces s'efforceront de soutenir le processus de paix, de le saper ou de l'influencer à leur avantage. Ces puissances agiront donc soit comme alliés, soit comme sources de pression, soit encore comme éléments perturbateurs du processus de paix.

- Les puissances régionales et internationales appuieront un processus de paix pour différentes raisons. Certaines préféreront, à la recherche d'une solution durable, le rétablissement de l'ordre et de la stabilité, et un terme à la violence. Les États voisins seront bien souvent soucieux de se préserver et de maintenir leur propre stabilité. D'autres acteurs témoigneront d'un intérêt plus neutre pour la recherche d'un processus de résolution sincère du conflit et pour l'instauration d'une paix juste et durable.

- La communauté internationale accorde une attention et un intérêt politiques plus ou moins marqués aux différents conflits armés qui secouent la planète. Certains conflits sont suivis de près sur le long terme, un grand nombre

ne fait l'objet que d'une attention politique intermittente et inégale, et d'autres encore, moins nombreux, sont relativement négligés.

Dialoguer avec les auteurs de violations particulièrement graves des droits humains ou les promoteurs d'idéologies intolérables peut être très controversé.

A n'importe quel moment de l'histoire, certains groupes ou personnes sont désignés comme des parias politiques et ainsi exclus de tout dialogue par les États et autres groupes. Le simple fait de leur parler peut entraîner une condamnation morale, politique ou judiciaire.

- D'un point de vue émotionnel, certains groupes ou individus sont stigmatisés par dégoût de leurs actes et des souffrances qu'ils ont causées. Dans la plupart des conflits, les victimes de chaque camp estiment immoral et répugnant de parler avec leur ennemi, ce qui reviendrait à accorder un statut et une reconnaissance à un groupe qui n'en serait pas digne.
- D'un point de vue politique, imposer le statut de paria est une manœuvre stratégique visant à marginaliser et



affaiblir le groupe ciblé, ou à obliger des extrémistes politiques à revenir à une position plus modérée, la récompense consistant alors en l'octroi de négociations.

- Les médiateurs sont régulièrement confrontés à la nécessité d'entrer en relation avec ces «parias», afin de faire comprendre leur point de vue et de donner le coup d'envoi aux processus de paix. Ces personnes et groupes font en effet souvent partie de la solution. Cependant, de telles relations signifient

souvent la rupture d'un tabou sinon d'une loi. C'est pourquoi la démarche demande au moins une bénédiction officieuse, quelle qu'en soit la forme, ainsi qu'un bon discernement et une vigilance extrême de la part du médiateur, afin que le groupe ostracisé ne profite pas de l'occasion pour faire sa publicité, obtenir des informations sensibles ou renforcer sa légitimité.

Plusieurs difficultés liées au travail dans le cadre des processus de paix résident dans la nécessité d'aborder de manière ordonnée les différents aspects du processus de construction de la paix.

Aucun processus de paix ne peut régler simultanément, grâce à un accord ou la mise sur pied d'une institution, les nombreux aspects qui conditionnent l'instauration d'une paix complète et totale. Il faut donc que s'opèrent, tout au long du processus de paix, des choix de priorité délicats entre les différentes dimensions de la paix.

- Lors d'un conflit armé, la principale tension morale du processus de paix réside dans l'antagonisme entre la nécessité de sauver des vies et celle de parvenir à un accord. Lorsque la guerre fait rage, le médiateur peut être confronté à un dilemme: chercher la conclusion d'un cessez-le-feu immédiat, avec à la clé la possibilité de sauver immédiatement des vies humaines, ou garder en point de mire l'ouverture de négociations politiques plus générales lesquelles, à un moment propice qui risque de ne surgir que plusieurs mois plus tard, permettront d'avancer vers une paix plus solide. Ce choix ne s'exprime

cependant pas toujours de manière aussi tranchée. En effet, un cessez-le-feu est souvent une mesure importante et incrémentielle de rétablissement de la confiance dans la perspective à plus long terme de la restauration de la paix. La recherche d'un cessez-le-feu sera parfois naturellement vouée à l'échec si les parties ne sont pas prêtes à se laisser «distraire» de la sorte avant qu'un plan de négociations politiques plus complet ne soit mis sur la table. Dans d'autres cas, un ou plusieurs des belligérants n'acceptera de cessez-le-feu qu'à des fins opportunistes, profitant de ce répit pour gagner du temps, réarmer ou redorer temporairement son blason: dans tous les cas, le processus n'aura abouti qu'à épargner des vies pour en sacrifier d'autres, plus nombreuses, un peu plus tard.

- L'obligation de traiter de manière successive d'autres dimensions de la paix revêtant pourtant une importance égale crée souvent une tension entre la nécessité de rétablir l'ordre et l'exigence de justice. Un accord de paix peut avoir pour effet de rétablir la stabilité d'un État de telle manière que la vie puisse, d'une certaine manière, reprendre son cours normal. Mais cette «normale» n'est pas nécessairement synonyme de justice: il est tout à fait possible que surgisse, dans son sillage, le problème des crimes

commis pendant la guerre, restés impunis. De nombreux processus de paix reposent en effet sur des compromis politiques passés entre les belligérants. Pour les populations concernées, cette situation signifie tout simplement que la question des crimes passés sera remise à un hypothétique règlement ultérieur – voire à leur effacement pur et simple à la faveur d'amnisties. De fait, les questions de justice sont souvent considérées comme secondaires par rapport à l'importance de mettre un terme à la violence, d'instaurer un nouveau système politique et de reconstruire l'infrastructure économique du pays. Les parties tierces impliquées dans la résolution d'un conflit sont, par conséquent, régulièrement confrontées au problème de l'équilibre à réaliser entre l'exigence de justice pour les crimes passés et la nécessité d'enregistrer des progrès politiques. Néanmoins tous les processus de paix doivent respecter les normes juridiques internationales et les droits humains. Dans d'autres situations, la subordination de la justice réparatrice ne sera pas une affaire de compromis politique, mais bien de ressources. Même si un accord de paix accorde une priorité égale à l'aspect judiciaire, le coût énorme – en temps et en argent – de la reconstruction d'institutions de justice et de la prise en compte des plaintes individuelles signifie que le processus

risque de prendre du retard par rapport aux autres dimensions de la séquence de mise en œuvre de l'accord de paix.

- Enfin, d'autres difficultés risquent de découler du déroulement trop rapide ou trop lent de la séquence des événements. Ainsi, l'organisation d'élections multipartites, prévue par de nombreux accords de paix, s'opère-t-elle trop souvent de manière précipitée, dans des conditions de maturité démocratique insuffisante. Or cette maturité est indispensable au processus politique subtil qui conditionne la création de partis politiques, la conscientisation des électeurs et la possibilité de voter en dehors de toute intimidation. Les parties en négociation favorisent souvent cette hâte, soucieuses de tirer parti d'une ascendance politique provisoire. Une telle célérité n'est pas toujours de bon augure pour la paix: elle entraîne le risque de voir d'anciens rivaux accaparer la nouvelle organisation politique et en abuser.

L'inclusion est un défi dans chaque processus de paix.

Favoriser soit la recherche d'un accord restreint entre élites politiques, soit la volonté d'engager un processus élargi qui tienne compte du plus grand éventail possible de composantes sociales, est un choix difficile dans tous les processus de paix. Dans le jargon de la profession, on désigne souvent cette difficulté comme le problème de la coordination des voies de premier et second niveau dans la construction et la consolidation de la paix.

- Le fait de rendre le processus de paix inclusif revient souvent à opérer le choix stratégique d'utiliser le processus lui-même comme un moyen de transformer la société en proie au conflit, en mettant les élites politiques au contact des forces sociales au sens large. Le processus de paix transcende dès lors son rôle de simple forum de recherche d'un accord sur un changement futur pour devenir un véritable moteur de la transformation sociale.
- Les questions de genre sont un domaine clé où la morale aussi bien que l'expérience plaident pour une plus grande participation des femmes

dans les processus de paix. Le succès à cet égard dépend toutefois de la prévalence de conceptions paternalistes chez les parties en présence et chez les membres de l'équipe chargée de la conduite du processus de paix. Si cette prévalence est faible, la participation des femmes sera assez facile et pourra être discrètement encouragée et définie par les médiateurs, et les spécialistes et alliés du processus de paix. Dans d'autres cas, leur participation sera négligée, voire activement repoussée. Il sera alors déjà suffisamment difficile d'insister sur la nécessité de prévoir, dans l'accord, des dispositions relatives aux droits et besoins des femmes, sans en outre risquer de faire échouer tout le processus en demandant leur inclusion à la table des négociations.

- L'ouverture politique n'est pas toujours facile à concrétiser. Certains conflits mettent aux prises des élites politiques armées, au sein de sociétés dotées d'une culture politique très autoritaire et de peu de mouvements alternatifs représentatifs de la société civile. La marge d'ouverture des négociations de paix sera alors faible, et le risque de voir le processus de paix favoriser les mêmes élites armées, élevé.

- Dans d'autres conflits, notamment les conflits prolongés, des mouvements favorables à la paix globalement représentatifs de la société civile ont eu le temps de voir le jour et se trouvent en situation, et désireux, de participer de manière constructive à un processus de paix.

- Dans d'autres situations, des difficultés très concrètes s'opposent parfois à l'application de stratégies centrées sur l'ouverture du dialogue. C'est notamment le cas lorsque la société civile, malgré sa vivacité, reste profondément divisée et antagoniste. L'investissement nécessaire, en termes de temps et de ressources, sera alors important, malgré des résultats incertains. Dans un tel contexte, le choix du processus de paix oscillera entre, d'un côté, la recherche d'un accord réaliste entre élites politique, qui pourrait donner le coup d'envoi d'un processus d'inclusion politique plus long; et, de l'autre, le risque d'enlisement du processus de paix en un dialogue certes participatif, mais beaucoup trop complexe pour amener un résultat tangible.

Juger du succès ou de l'échec d'un processus de paix n'est pas évident.

La paix ne se limite pas à la signature d'un accord ni à des cérémonies officielles. Il arrive que des processus de paix échouent et s'écroulent, même après avoir permis de réels progrès. D'autres processus de paix aboutissent au prix d'accords ambigus, suscitant de nouvelles difficultés sur le terrain ou entraînant la mise à l'écart de groupes de populations importants et l'occultation de problèmes de fond. De plus, un accord n'est en définitive aussi bon que le processus de mise en oeuvre qui le prolonge.

- Certains processus de paix qui ont apparemment échoué, établissent, paradoxalement, les fondations indispensables à de futures initiatives. Ils peuvent avoir créé des précédents solides au dialogue, permis l'instauration de nouvelles relations entre les parties, cumulé un soutien politique international fort en faveur de la paix, ou encore ouvert plus d'espace politique aux mouvements de la société civile en faveur de la paix.

- D'autres accords de paix, qui semblent couronnés de succès, contiennent en eux les germes de conflits à venir: contestation de droits fonciers, ressentiment des victimes, désarmement incomplet ou gel de questions politiques délicates, comme par exemple l'autodétermination ou la justice.
- La clé du succès des accords de paix, même des meilleurs, réside dans leur exécution. La réussite à cet égard dépend du soutien actif octroyé ou non par les principales parties au conflit ainsi que de l'aide économique et politique consentie par les directions politiques nationales et internationales. Un accord ne se concrétise pas de lui-même. Sa mise en œuvre doit être dirigée. Le succès de la démarche exige une vision forte, beaucoup d'énergie et une grande tolérance de la part de toutes les composantes de la société. Le jugement final sur la réussite d'un processus de paix consiste en réalité en une évaluation de sa mise en œuvre.



TROISIEME PARTIE

Valeurs, principes et normes *régissant* les processus de paix

VALEURS ATTACHEES AUX PROCESSUS DE PAIX

Les médiateurs impartiaux et les spécialistes des processus de paix intervenant lors de conflits armés obéissent à leurs propres principes moraux. Ces derniers doivent être portés à la connaissance des parties au conflit dès que possible en tant que valeurs de base et préoccupations fondamentales du médiateur, des spécialistes des processus de paix et de leurs alliés. Ces valeurs sont :

Une volonté de soulager les souffrances humaines - L'une des raisons immédiates de mettre un terme à un conflit armé est de mettre fin à toutes les souffrances humaines engendrées par la guerre.

Le choix du dialogue contre la violence

- Les processus de paix favorisent naturellement le dialogue en tant que mécanisme de résolution de conflits plus moral que la violence, dans la mesure où les négociations se tiennent dans des conditions équitables, avec bonne foi et des chances raisonnables de succès. Cette préférence morale pour le dialogue va de soi pour les médiateurs impartiaux.

Des obligations envers les parties et les populations - Les médiateurs et les spécialistes des processus de paix ont une responsabilité morale fondamentale envers les parties au service desquelles ils œuvrent. Mais ils doivent en outre assumer une responsabilité secondaire importante vis-à-vis des populations concernées par le processus de paix. Inclure, représenter et anticiper leurs opinions et expériences est essentiel pour le processus.

Une attention à la recherche d'une solution pacifique et juste - Le but ultime d'un processus de paix est de faire aboutir les belligérants à un accord qui ouvre la voie à l'instauration d'une paix juste, durable et profitable à toute la société. Un accord et une mise en œuvre réussis tiennent compte des intérêts de toute la population. L'accord doit être fondé sur des intérêts communs, prendre en compte les points de vue divergents et permettre leur expression. Il est parfois utile de conclure un accord partiel, même imparfait et incomplet, mais constituant une étape dans la bonne direction. Par contre, tout accord favorisant de manière arbitraire et inéquitable une faction, en excluant d'autres, ou qui ferme les yeux sur la poursuite de violations des droits humains ou sur l'ouverture d'un nouveau cycle d'exactions, doit être considéré comme un mauvais accord.

VALEURS ATTACHEES AUX PROCESSUS DE PAIX

1 Soulager les souffrances humaines

Mettre un terme au conflit armé assure le soulagement de toutes les formes de souffrances humaines engendrées par la guerre.

2 Le dialogue plutôt que la violence

Une préférence naturelle pour le dialogue plutôt que la violence, en tant que moyen plus moral de résoudre les conflits.

3 Des obligations envers les parties et la population

Les médiateurs ont des obligations morales envers les parties au conflit au service desquelles ils œuvrent, ainsi qu'envers les populations concernées par le processus de paix.

4 Une attention à la recherche d'une solution pacifique et juste

Faire aboutir les belligérants à un accord qui ouvre la voie à l'instauration d'une paix juste, durable et profitable à toute la société.

5 Un accord volontaire

Seuls les accords résultant d'efforts conjoints et sincères de tous les belligérants, et évoquant chez ces derniers un sentiment partagé d'appropriation, seront véritablement acceptables aux yeux de toutes les parties, et ainsi appliqués de la manière la plus efficace et la plus durable.

6 Un médiateur accepté par toutes les parties

La volonté et le sentiment partagé d'appropriation d'un processus de paix dépendent en grande partie de la libre acceptation du médiateur par toutes les parties concernées, sans qu'il leur soit imposé.

7 Impartialité

La meilleure façon d'aider les parties à aboutir à une solution pacifique négociée consiste à adopter le rôle de tierce partie sincèrement désintéressée, et ne favorisant pas une partie aux dépens de l'autre.

Un accord volontaire – Un processus de paix, conduit par la médiation, se donne pour objectif de parvenir à un accord mutuellement accepté. La médiation est sous-tendue par la conviction que seuls des accords résultant d'efforts conjoints et sincères de tous les belligérants, et évoquant chez ces derniers un sentiment partagé d'appropriation, seront véritablement acceptables aux yeux de toutes les parties, et ainsi appliqués de manière efficace et durable. A cet égard, le médiateur ne devrait pas imposer de solution par la force ni la contrainte. Cependant, cette retenue pour ce qui touche aux questions de fond n'interdit pas au médiateur d'exercer des pressions fermes pour faire avancer le processus des négociations. Il s'agit là d'un aspect souvent important de son rôle.

Un médiateur accepté par toutes les parties - La volonté et le sentiment partagé d'appropriation d'un processus de paix dépendent en grande partie de la libre acceptation du médiateur par toutes les parties concernées, hors de toute pression.

L'impartialité et les intérêts supérieurs du processus - La meilleure manière d'aider les parties à aboutir à une solution pacifique négociée consiste à adopter le rôle de tierce partie sincèrement désintéressée, et ne

favorisant pas une partie aux dépens de l'autre. Dans toutes ses considérations et actions, le médiateur doit s'affranchir des préjugés ou inclinations envers l'une ou l'autre des parties. En tout temps, le médiateur doit prendre des décisions fondées sur les *intérêts supérieurs du processus*, et non sur les intérêts de l'une ou l'autre des parties, ni en fonction d'une solution particulière.

PRINCIPES OPERATIONNELS POUR LES MEDIATEURS

1. Confiance

La réussite d'une médiation éthique dépend du degré de confiance dont jouit le médiateur auprès des belligérants. Pour gagner et mériter cette dernière, le médiateur doit instaurer des relations de confiance personnelle avec chacun tout en restant transparent dans ses relations avec toutes les parties. Certaines normes de conduite peuvent aider le médiateur à assurer son rôle de partie tierce sincère, fiable et impartiale tout au long du processus:

a) Dans l'exercice de son mandat, le médiateur veillera à équilibrer ses contacts avec toutes les parties. Il sera naturellement amené à nouer des contacts séparés et à établir une relation de confiance avec chacune des

parties, afin d'évaluer leurs situations spécifiques. Cependant, ces démarches ne doivent en aucun cas entraîner la perception d'une inégalité de traitement réelle ou hypothétique, ni de favoritisme. Avant, pendant et après le processus, le médiateur doit éviter tout comportement assimilable à de la partialité.

b) Pendant toute la durée du processus, le médiateur doit se montrer aussi cohérent, prévisible et fiable que possible vis-à-vis des deux parties en présence. Cela signifie que le médiateur doit toujours se conformer aux règles de *procédure* convenues, adopter un point de vue impartial sur les différentes options évoquées dans la *substance* des négociations et veiller à entretenir des *relations* équilibrées avec les individus de chacune des parties.

c) Le médiateur doit être aussi transparent que possible avec chacun des belligérants en ce qui concerne ses relations avec l'autre partie ainsi qu'avec toute autre intervenant intéressé par le conflit et le processus de paix. En cas de doute, il doit privilégier la transparence avec toutes les parties.

d) Le médiateur ne doit nourrir aucun conflit d'intérêts personnel ou professionnel risquant de l'influencer dans son mandat ou de laisser planer le

doute à ce sujet. Cela inclut les intérêts matériels le liant à l'une ou plusieurs des parties. De même, les ambitions personnelles du médiateur ne doivent pas compromettre l'intérêt supérieur du processus, le risque à cet égard étant que la conclusion de l'accord serve avant tout la réputation et la carrière du médiateur, au détriment des intérêts des parties. Le médiateur doit faire connaître toute situation de conflit d'intérêts dès le début du processus de paix, ou immédiatement s'il devait surgir ultérieurement.

2. Nécessité d'envisager l'intégralité du processus

La médiation doit se concentrer sur tous les aspects d'un processus de paix. Le médiateur doit donc rester attentif en permanence à quatre aspects fondamentaux: la substance, les relations, le processus et les résultats.

a) Un médiateur doit être suffisamment bien informé de la *substance* d'un processus – qu'il s'agisse des besoins, des intérêts, des perceptions, des avis et des options des parties – et être à même d'engager à cet égard des discussions actives et créatives.

b) Un médiateur doit également être sensible aux *relations* qui se nouent entre et au sein des groupes en présence

dans un conflit et dans le processus de paix qui l'accompagne; il doit, de son côté, savoir nouer des relations utiles et pertinentes de manière à les améliorer et conduire efficacement le processus.

c) La médiation doit mettre en œuvre le processus le mieux à même de répondre aux questions de fond, d'améliorer les relations et de parvenir aux résultats escomptés. Ceci exige de convoquer des réunions de manière opportune et créative; de convier les participants les plus appropriés; de préparer des ordres du jour adaptés et progressifs; et de faire preuve de discernement dans la présentation et le séquençage des questions délicates qui risqueraient d'être trop facilement passées sous silence, au détriment du processus.

d) La médiation exige une réflexion anticipative cohérente sur les résultats et la mise en œuvre du processus de paix, et ce dès ses toutes premières étapes. Les questions de fond à long terme - réforme constitutionnelle, désarmement, reconstruction, manière d'aborder le passé - doivent être reconnues comme telles, identifiées et formalisées dès le début, de telle sorte que la direction générale d'un processus apparaisse clairement et que les questions difficiles ne surgissent pas ex nihilo. Les effets des décisions à court terme prises

ici et maintenant, ainsi que leurs conséquences potentielles dans le cours ultérieur du processus, doivent toujours être anticipés. De même, la faisabilité des mesures prévues et des dispositions d'appui à cet égard doit être évaluée en permanence.

3. Réflexion appropriée

A chaque étape d'un processus de paix, le médiateur doit s'attendre à rencontrer des problèmes et à devoir opérer des choix complexes. C'est pourquoi il est de sa responsabilité de constamment anticiper et se préparer aux choix difficiles et ce le plus tôt possible, ou d'y faire face dès qu'ils deviennent un problème. Cette prise en compte raisonnée des difficultés existantes et potentielles est la marque d'une médiation conduite de manière professionnelle. Elle inclut:

a) Le fait d'anticiper les dilemmes et de s'engager face à ces derniers exige des médiateurs qu'ils appliquent une méthode systématique et documentée pour la prise en compte des choix difficiles et des options. Dans la mesure du possible, cette méthode doit prévoir des consultations actives avec d'autres parties prenantes dans le processus ou autour de ce dernier.

b) Un médiateur incapable de prouver qu'il s'est préparé à prendre en considération ce type de problèmes au cours du processus ou issus de ce dernier, risque fort d'être taxé de négligence.

4. Confidentialité & partage de l'information

Les médiateurs doivent absolument maîtriser la communication autour des processus de paix. On pense ici aussi bien au partage d'informations privées entre le médiateur et les parties engagées dans le processus qu'à la communication avec des intervenants extérieurs au processus, tels que les médias, le grand public et les autres parties intéressées. Pour toutes les questions touchant au partage d'informations, les médiateurs doivent équilibrer les impératifs de confidentialité et de transparence, deux facteurs essentiels d'une action pour la paix efficace et qui a toute la confiance des belligérants.

a) Les médiateurs doivent distinguer l'information générale sur le processus en cours, qui a pour but d'informer et de favoriser le déroulement des négociations, de l'information déterminante, de portée stratégique, susceptible de modifier radicalement l'aboutissement du processus, dans

un sens ou dans l'autre, ou encore qui concernerait une grave violation du droit international ou des droits humains.

b) Dans le contexte du processus, le médiateur doit disposer d'autant d'informations que possible sur les besoins, intérêts, positions et aptitudes de chacune des parties, ces connaissances lui permettant de tirer le meilleur parti du dialogue. Cependant, le risque existe toujours que des informations concernant l'un des belligérants, et partagées avec l'autre partie, ne soient utilisées de manière abusive par cette dernière, lui procurant de ce fait un avantage injustifié. Tout partage d'information entre les parties par le médiateur doit donc, en principe, obtenir le consentement informé de la partie concernée. Exceptionnellement, le médiateur peut estimer que certains renseignements qu'une partie s'efforce de garder confidentiels constituent en réalité une *information déterminante* pour le processus, et juger nécessaire de les transmettre en l'absence de consentement, au nom de l'intérêt supérieur du processus de paix.

c) Hors du contexte du processus de paix, l'intérêt supérieur des négociations commande que le médiateur soit libre de nouer des liens avec des représentants du public exclus des entretiens, ainsi

qu'avec d'autres États ou institutions internationales concernés par le processus et désireux de l'appuyer. Dans toutes ses tractations, le médiateur doit se garder d'ébruiter les confidences dont il est le dépositaire et ne partager d'informations relatives au processus en cours qu'avec le consentement explicite des parties au conflit. Exceptionnellement, le médiateur peut décider de son propre chef de divulguer des informations critiques en l'absence de consentement explicite si l'intérêt supérieur du processus est en jeu ou pour prévenir une violation grave des droits humains.

5. Compétences & qualifications

Le médiateur est pleinement responsable de sa performance professionnelle vis-à-vis de lui-même et de son organisation. Les services qu'il met à la disposition des parties doivent être de très haut niveau technique et professionnel.

a) Le médiateur doit être formé aux techniques de médiation et démontrer une compétence dans ce domaine. Il/Elle doit posséder, ou avoir directement accès, aux connaissances et aptitudes nécessaires au processus de paix dont il est chargé ou au profit duquel il offre ses services. Ces qualifications et cette

compétence doivent résulter d'une expérience pertinente et suffisante, et/ou d'une formation professionnelle adéquate; elles doivent être représentées dans l'ensemble de l'équipe de médiation.

b) Entre autres compétences, le médiateur doit être capable d'évaluer sa propre performance de manière consciente, critique et permanente, de tirer les enseignements des expériences qu'il a accumulées dans le cadre de ses mandats actuels et passés, et de les mettre en pratique.

6. Qualité du processus

Une dimension essentielle de la compétence du médiateur est de savoir conduire une médiation de qualité et conforme aux valeurs et principes énoncés dans le présent ouvrage, en même temps que représentative, transparente, comprise et acceptée par toutes les parties en présence. La qualité d'un processus, en termes d'équité, de cohérence, d'efficacité et de déroulement harmonieux, se mesure au respect des exigences suivantes :

a) Dès le départ, le médiateur prend, avec les parties en présence, un engagement ferme définissant l'objectif et la structure des négociations. Il faut notamment déterminer: le résultat

escompté; le rôle du médiateur; si le processus sera la seule piste explorée; les clauses de confidentialité interne et externe au processus; la désignation d'un ou d'une porte-parole officiel(le) du processus; le format, le lieu, l'ordre du jour et l'esprit des négociations; les procédures acceptables à suivre pour franchir d'éventuels obstacles; un calendrier de délais; la tenue de procès-verbaux ou de toute autre forme d'enregistrement du processus.

b) Le médiateur doit aussi définir avec les parties les critères d'une participation acceptable et représentative aux négociations et autour de ces dernières, c'est-à-dire: qui pourra valablement participer; comment les opinions et besoins des hommes, femmes, enfants et minorités seront représentés équitablement dans les négociations; et comment gérer le protocole s'appliquant à certains participants.

c) Le médiateur doit user de son influence pour faire entériner ce qu'il estime être, pour le bon déroulement du processus, le nombre optimal de participants aux réunions. Les avantages des assemblées restreintes, soit la franchise et l'efficacité du dialogue, ne doivent pas être négligés au profit de l'inclusion d'un plus grand nombre de participants; inversement, la recherche

de l'efficacité ne doit pas compromettre la participation de groupes importants.

d) Il peut être utile de formuler ces conditions dans une «Déclaration de but, de principes et de procédure» régissant le processus.

e) Le médiateur doit prévoir et instaurer un environnement de travail sûr et propice au bon déroulement du processus, en tenant compte des impératifs de sécurité des participants, et en fournissant un soutien administratif et logistique efficace. Le médiateur veille à ce que le contexte de travail engendre une atmosphère de respect mutuel et ne favorise pas indûment l'une ou l'autre partie.

f) En tant qu'hôte, modérateur ou président des réunions, le médiateur veille à ce que le déroulement des négociations et toute mise en œuvre d'accord soient gérés de manière correcte et respectueuse des délais convenus, équitable du point de vue procédural et assez souple pour s'adapter aux situations imprévues.

7. Respect envers la profession

Les médiateurs doivent renforcer la réputation de leur profession. Ils ne doivent pas se livrer à des activités

DIX PRINCIPES OPERATIONNELS POUR LES MEDIATEURS

Confiance**1**

Le degré de confiance dont jouit le médiateur auprès des belligérants est essentiel à une médiation éthique et réussie.

Nécessité d'envisager l'intégralité du processus**2**

La médiation doit se concentrer sur tous les aspects d'un processus de paix, et doit donc rester attentive en permanence à quatre aspects fondamentaux: la substance, les relations, le processus et les résultats.

Réflexion appropriée**3**

Il est de la responsabilité du médiateur de constamment anticiper et se préparer aux choix difficiles, la prise en compte raisonnée des difficultés existantes et potentielles étant la marque d'une médiation conduite de manière professionnelle.

Qualité du processus**6**

Les médiateurs doivent être capables de conduire une médiation de qualité et conforme aux valeurs et principes énoncés dans les présentes directives, en même temps qu'efficace, représentative, transparente, comprise et acceptée par toutes les parties en présence.

Respect envers la profession**7**

Les médiateurs ont l'obligation de renforcer la réputation de leur profession. Ils ne doivent pas se livrer à des activités dommageables à l'intégrité ou à la réputation de la profession de médiateur.

Promotion des services de médiation**8**

Les médiateurs ne doivent pas exagérer ou donner une fausse image de leurs services et compétences dans la promotion de ces derniers et dans leurs activités de relations publiques, ni dénigrer indûment les prestations d'autres organisations de médiation.

Confidentialité et partage de l'information**4**

La maîtrise de l'information dans le cadre d'un processus de paix est une responsabilité importante des médiateurs, qui travaillent à la fois avec les parties engagées dans le processus, et avec des intervenants extérieurs au processus, tels que les médias, le grand public et les autres parties intéressées.

Compétences et qualifications**5**

Le médiateur est pleinement responsable de sa performance professionnelle vis-à-vis de lui-même et de son organisation. Les services qu'il met à la disposition des parties doivent être de très haut niveau technique et professionnel.

Retrait**9**

Un médiateur peut décider de se retirer d'un processus de paix quand les événements convergent vers un scénario de médiation irréalisable.

Responsabilité**10**

Le médiateur doit assumer la responsabilité finale de ses choix, actes et décisions tout au long du processus de paix.

dommageables à l'intégrité ou à la réputation de la profession de médiateur, ni compromettre l'action actuelle ou les opportunités futures d'autres médiateurs dans des conflits armés.

a) Les médiateurs agissent toujours de manière à renforcer la pratique de la

médiation en appliquant, dans l'exercice de leurs mandats, les plus hautes normes éthiques.

b) Les médiateurs appartenant à différentes organisations doivent, dans les limites du possible et du convenable, s'informer mutuellement de leurs

contacts, intentions et expériences relatifs aux mêmes conflits armés. Ceci a pour but d'éviter aussi bien l'apparition de conflits d'intérêts que le risque de compromettre un processus de paix en cours par l'ouverture de pistes de dialogue parallèles ou nouvelles dont pourraient abuser une ou plusieurs

des parties au conflit. Si la décision est néanmoins prise de lancer un processus concurrent, il faut pouvoir démontrer qu'il se justifie au nom de la paix, plutôt qu'au nom du seul intérêt de l'institution. Le nouveau médiateur devra faire connaître ses plans et progrès aussitôt que possible aux médiateurs déjà à pied d'œuvre.

c) Les médiateurs doivent s'abstenir de toute critique de caractère général ou infondée envers leurs confrères ou consœurs, dans des situations où ils ne sont pas en mesure de connaître tous les aspects d'un processus. La critique doit être objectivement fondée et servir soit l'intérêt supérieur d'un processus donné, soit l'effort pédagogique autour de la médiation.

d) Les médiateurs doivent partager leurs expériences et le fruit de leurs recherches avec les autres membres de la profession et au-delà. De cette manière, ils contribuent au développement d'un corpus de bonnes pratiques et à l'amélioration de l'efficacité et de la réputation de la médiation de conflits armés. En outre, ils favorisent une meilleure compréhension des buts et du potentiel de la médiation au plan national et international. En particulier, les médiateurs doivent étudier le rôle spécifique joué par les femmes médiatrices et négociatrices dans la mise en œuvre de processus de paix efficaces.

e) Les médiateurs doivent promouvoir la diversité au sein des organisations de médiation dès qu'il apparaît que cela facilitera le processus en cours, grâce à la mise en œuvre d'une culture de médiation plus adaptée et présentant une meilleure affinité avec les différents

groupes représentés. Ce faisant, les médiateurs ne doivent pas perdre de vue la nécessité de respecter les valeurs et principes exposés dans les présentes directives.

f) La profession devrait encourager plus de femmes à devenir médiatrices, dans la mesure où des données factuelles suggèrent qu'une meilleure représentation féminine est déterminante pour l'amélioration du processus de médiation, et qu'elle pourrait à son tour encourager la participation plus marquée de femmes appartenant aux parties à un conflit.

8. Promotion des services de médiation

Les médiateurs ne doivent pas exagérer ou donner une fausse image de leurs services et compétences dans la promotion de ces derniers et dans leurs activités de relations publiques, ni dénigrer indûment les prestations d'autres organisations de médiation.

a) Les médiateurs doivent toujours fournir une description exacte de leurs objectifs, compétences et capacités.

b) Les médiateurs doivent toujours obtenir le consentement éclairé des parties à un conflit avant de les citer

dans les informations qu'ils diffusent dans le cadre de leurs relations publiques.

c) Au cours de leurs recherches de mandats, les médiateurs ne doivent jamais laisser percevoir de préférence envers une partie plutôt qu'une autre, au risque de compromettre l'intégrité de tout processus de paix éventuellement engagé.

9. Retrait

Un médiateur peut décider de se retirer d'un processus de paix quand, par exemple :

a) l'une ou plusieurs des parties en présence font manifestement preuve de mauvaise foi;

b) le processus risque d'aboutir à une solution que le médiateur estime totalement irréaliste, illégale ou fondamentalement opposée aux valeurs humanitaires ou de résolution pacifique promues par la médiation;

c) le médiateur juge impossible de continuer d'exercer son mandat de manière impartiale, ou de maintenir la qualité du processus;

d) il apparaît qu'une voie alternative ou une approche différente promet de donner de meilleurs résultats.

10. Responsabilité

Le médiateur doit assumer la responsabilité finale de ses choix, actes et décisions tout au long du processus de paix. À n'importe quel moment avant, pendant ou après le processus, un médiateur doit être en mesure de rendre compte de ses actes et de les justifier devant les parties au conflit, la société au sens large, les autres parties concernées et les autres membres de la profession de médiation.

a) La manifestation de cet engagement doit prendre toutes les formes nécessaires et être diffusée aussi largement que possible, au nom de la transparence et du partage du savoir, sauf à nuire à l'intérêt supérieur du processus de paix.

b) Si le caractère confidentiel de l'information rend impossible la divulgation de certains détails de son mandat, le médiateur ou la médiatrice doit le faire savoir. Cependant, la confidentialité ne doit pas être utilisée comme prétexte à un refus de rendre compte.

PRINCIPES POUR UN SOUTIEN CONSTRUCTIF

1 Objectifs communs pour une paix juste

Tous les alliés d'un processus de paix doivent partager l'objectif commun d'une paix juste et durable au conflit en question.

2 Servir le processus

Tous les alliés doivent travailler dans le but de favoriser l'intérêt supérieur du processus de paix et servir ce dernier en s'abstenant de toute manœuvre ou négociation directe en faveur de leur solution préférée.

3 Une approche unifiée

Tous les alliés d'un processus de paix doivent chercher à adopter une approche unique des fins et moyens engagés dans le processus.

4 Adaptation à l'objectif

La forme que prendra le soutien au processus de paix doit être dictée par la fonction requise par ledit processus. Elle ne doit pas dépendre des services que les alliés sont capables ou désireux de fournir.

5 Patience & accompagnement

Les alliés de processus de paix doivent savoir faire preuve de patience. Ils doivent travailler au rythme imposé par le déroulement du processus de paix et non en fonction de leur propre perception de l'urgence.

6 Suivi

Une fois qu'un processus aboutit à un accord, la chose la plus importante que les alliés de ce processus puissent faire est de mener ce dernier à sa fin, en soutenant activement sa mise en œuvre.

7 Un engagement équitable en faveur de tous les conflits

Dans la mesure du possible, les alliés de processus de paix devraient diviser équitablement leurs ressources économiques et politiques entre différents processus de paix, de manière à éviter d'en surcharger certains et d'en négliger d'autres.

PRINCIPES POUR UN SOUTIEN CONSTRUCTIF AUX PROCESSUS DE PAIX

Au-delà de l'équipe de médiation, de nombreuses parties étatiques et non étatiques sont intéressées par des processus de paix. Parfois, des États s'associent formellement en un groupe d'«amis» d'un processus donné. Dans d'autres cas, des États, agences des Nations Unies, entités commerciales, organisations non gouvernementales ou représentatives de diasporas influentes, se réunissent pour agir de manière moins formelle en faveur d'un processus de paix. Leur action se situe alors dans les domaines du financement, du lobbying, de l'encouragement et de l'aide technique, de l'appui politique ou de l'exercice de pression sur le processus de médiation mené par une tierce partie.

Un soutien adapté à un processus de paix peut l'influencer positivement alors qu'un soutien inadapté peut avoir des effets néfastes.

Les principes qui suivent sont proposés dans le but de guider l'approche individuelle ou combinée de toute organisation désireuse de soutenir de manière constructive un processus de paix⁵.

1. Objectifs communs pour une paix juste

Tous les alliés d'un processus de paix doivent partager l'objectif commun d'une paix juste et durable au conflit en question. Quels que soient leurs intérêts et alliances politiques, les acteurs étatiques et non étatiques doivent accepter et oeuvrer à la recherche d'une paix juste et de modalités de mise en œuvre qui offrent une solution équitable pour toutes les parties, dans le respect du droit international. A aucun moment les intérêts individuels des alliés ne doivent remettre en cause ceux d'une paix juste et durable.

2. Servir le processus

Tous les alliés doivent travailler dans le but de favoriser l'intérêt supérieur du processus de paix et servir ce dernier en s'abstenant de toute manœuvre ou négociation directe en faveur de leur solution préférée. Les acteurs étatiques et non étatiques peuvent faire usage de leur légitimité politique, de leur pouvoir, de leurs ressources et de leur aide technique pour contribuer au processus de paix, mais non pour le détourner à leur profit ni pour le saper. Les alliés peuvent servir le processus de paix en agissant pour renforcer la capacité de négociation des parties en présence et préserver l'équilibre politique du processus,

⁵ Plusieurs de ces principes sont tirés de l'analyse que donne Teresa Whitfield du rôle et de l'effet des Groupes d'Amis soutenant des processus de paix, ainsi que des réflexions d'Alex de Waal sur le processus de paix au Darfour.

ainsi qu'en dégageant des ressources nécessaires à la phase de mise en oeuvre. Ils ne doivent pas utiliser le processus à leurs propres fins, exercer des pressions déplacées ni entreprendre de faire échouer les négociations.

3. Une approche unifiée

Tous les alliés d'un processus de paix doivent chercher à adopter une approche unique des objectifs et moyens engagés dans le processus. En particulier, ils doivent accepter de poursuivre le même résultat pour le processus. Une approche unifiée et constructive doit inclure les éléments suivants: clarté des objectifs, centrés autour d'un processus unique; offre de contributions cohérentes, complémentaires et transparentes; acceptation de l'autonomie des parties et de la maîtrise du processus par le médiateur ou la médiatrice.

4. Adaptation à l'objectif

La forme que prendra le soutien au processus de paix doit être dictée par la fonction requise par ledit processus. Elle ne doit pas dépendre des services que les alliés sont capables ou désireux de fournir. En d'autres termes, le soutien accordé doit répondre aux besoins du processus de paix et non à ceux des donateurs. Si le processus de paix

nécessite un large groupe de partisans au bénéfice d'apports diversifiés, le groupe de partisans devra s'organiser et se coordonner en conséquence autour du processus. Si, au contraire, ce dernier ne requiert qu'une contribution extérieure précise et bien définie, les alliés devront rester discrets et s'abstenir de toute implication excessive risquant d'étouffer ou perturber le processus. Toute action doit être déterminée par son utilité réelle et non par le souhait des partisans d'intervenir ou d'être vus comme intervenant.

5. Patience & accompagnement

Les alliés de processus de paix doivent savoir faire preuve de patience. Ils doivent travailler au rythme imposé par le déroulement du processus de paix et non en fonction de leur propre perception de l'urgence. Ils doivent en outre résister aux éventuelles pressions de leurs mandants, qui ne connaissent pas toujours les complexités du processus engagé. Il faut se méfier de la «diplomatie de délais» et du retour de bâton en cas de processus brusqué et forcé à une conclusion trop rapide. A cet égard, un mauvais accord, signé précipitamment devant les caméras, et qui échoue pour mener à des mois de violence supplémentaire, serait un prix

cher à payer comparé à une solution acceptable qui n'aurait demandé que quelques semaines de négociations additionnelles. L'urgence est néanmoins souvent tout à fait réelle, et tout retard est mauvais lorsque les populations souffrent ou que l'une des parties traîne délibérément les pieds. La meilleure manière d'accompagner un processus de paix est de lui consacrer tout le temps et toute l'attention nécessaires. Ceci exige un mélange de perspicacité politique, de patience et de créativité, qualités indispensables pour savoir ralentir ou accélérer opportunément le rythme d'une négociation.

6. Suivi

Une fois qu'un processus aboutit à un accord, la chose la plus importante que les alliés de ce processus puissent faire est de mener ce dernier à sa fin, en soutenant activement sa mise en oeuvre. Pour ce faire, ils devront respecter leurs engagements en termes de mise à disposition de ressources, maintenir la coordination avec leurs partenaires et continuer de témoigner d'un intérêt politique soutenu pour le processus tout au long de la phase de mise en oeuvre. Le soutien au processus ne doit pas faiblir à partir du moment où les feux de l'actualité se détournent de la phase prestigieuse des négociations.

7. Engagement équitable en faveur de tous les conflits

Dans la mesure du possible, les partisans de processus de paix devraient diviser équitablement leurs ressources économiques et politiques entre différents processus de paix, de manière à éviter d'en surcharger certains et d'en négliger d'autres. La tentation d'être représenté à des processus de paix prestigieux doit être tempérée par le désir de soutenir des processus moins bien couverts par les médias. Les intérêts nationaux imposent naturellement des priorités. Cependant, il faut encourager un intérêt accru pour des conflits stratégiquement moins sensibles. Dans la mesure du possible, les organisations étatiques et non étatiques devraient utilement coordonner leurs ressources afin d'assurer un soutien constructif et suffisant à tous les processus de paix.

Notes

“**hd** | Centre
pour le dialogue
humanitaire