

**DE LA MEDIATION POLITIQUE A LA MEDIATION POST-CONFLIT,
OU LA RECONSTRUCTION NATIONALE D'UN LEADERSHIP COHESIF**

Alain Pekar Lempereur

Professeur à l'ESSEC et directeur d'ESSEC IRÉNÉ¹

« Tout prince chrétien doit avoir pour maxime principale de n'employer la voie des armes pour soutenir ou faire valoir ses droits qu'après avoir tenté et épuisé celle de la raison et de la persuasion. »

François de Callières²

Résumé : Comment une démarche de médiation post-conflit permet-elle de passer d'une trêve armée précaire à une paix de satisfaction durable ? Ce texte examine six conditions essentielles d'action : l'appropriation préalable de l'effort de médiation par les autorités locales et internationales ; la désignation des leaders clés nationaux, modérés et radicaux, à impliquer dans cet effort comme participants ; la mise en place d'une structure locale de médiation ; les méthodes de facilitation durant les réunions entre les protagonistes et leur suivi ; la séquence des secteurs nationaux à couvrir ; et l'élargissement progressif de l'impact de l'initiative des individus vers les populations.

Abstract: How can post-conflict mediation help move from a fragile armed truce to a sustainable peace of satisfaction? This text examines six essential conditions for action : the buy-in of the mediation effort by local and international authorities; the designation of key leaders to be involved in this effort as participants, both moderates and radicals; the establishment of a national mediation structure; the facilitation methods during the participants' meetings and their follow-up; the sequence of national sectors to be covered; and the progressive reinforcement of the impact from individuals to populations.

Mots-clés: Médiation, post-conflit, leaders, communauté internationale, méthodes de facilitation, appropriation, mise en puissance, secteur de sécurité, transition démocratique, impact.

Keywords: Mediation, post-conflict, leaders, international community, facilitation methods, buy-in, empowerment, security sector, democratic transition, impact.

¹ IRÉNÉ est l'Institut de Recherche et d'Enseignement sur la Négociation en Europe établi à l'ESSEC (www.essec-irene.com). Son programme *Négociateurs du Monde* envoie des facilitateurs au Burundi et en R.D. Congo notamment. Un tout grand merci à Cédric Pierard pour sa relecture de ce document de recherche.

² François de Callières, *De la Manière de négocier avec les souverains*, 1716, édition critique par Alain Pekar Lempereur, Genève : Droz, 2002, p. 61.

Un conflit armé impliquant tout ou partie du territoire d'une nation aboutit souvent à une alternative en situation de « post-conflit ». Soit une des parties armées l'emporte sur le champ de bataille, devenant maître de tout le pays. Soit les deux parties ou plus se retrouvent sans résultat militaire probant sur l'ensemble du territoire et au terme d'un blocage plus ou moins long, elles sont alors obligées de consentir à participer à des processus de rapprochement visant à surmonter un partage de fait du pays.

Dans le premier cas, le vainqueur de la guerre devra gagner la paix ; il lui faudra, comme le suggérait Aron, transformer la paix armée en paix de satisfaction³ ; ce sont les situations de l'Allemagne et du Japon en 1945 ; ou de l'Irak en 2003 ; il faut gagner les cœurs de la population et de ses leaders. Dans le second cas, au mieux, les protagonistes de tout accord politique ont fait taire les armes, mais ils se regardent encore en chiens de faïence, sans confiance réelle ; ils se retrouvent donc avec le même défi, jeter les bases d'une paix durable. Dans les deux cas aussi, de victoire armée ou d'impasse militaire suivie d'un accord de paix, se poseront les mêmes questions de coexistence et de réconciliation des communautés, de reconstruction de l'état et de ses secteurs de sécurité, ainsi que du retour à la cohésion de son leadership meurtri et enfin du développement durable. C'est le domaine de prédilection de la médiation post-conflit, développé dans ce texte.

A travers deux exemples récents de pays ravagés par des guerres civiles d'une grave intensité – le Burundi⁴ et la République Démocratique du Congo –, ce texte rend compte d'actions possibles à mener pour accompagner cette situation délicate du post-conflit, quand ce n'est plus tout à fait la guerre, mais pas encore la vraie paix. Cette période de transition est déterminante ; elle exige de ne pas se laisser impressionner par l'euphorie des chars du vainqueur qui déboulent sur la capitale ou de la poignée de mains des anciens ennemis devant les caméras. Au-delà d'un rapport de force affirmé ou neutralisé, le plus dur reste à conquérir. Les stigmates de la guerre sont encore là, sur les murs criblés de balles, mais surtout aussi dans les têtes. Les ressorts du retour à la violence sont patents : la multiplicité des milices et groupes armés rivaux peu au fait de leur avenir, la présence d'armes nombreuses chez les protagonistes, les habitudes prises dans une économie de guerre avec ses potentats, rapines et détournements, l'effondrement de l'Etat, la haine du vaincu pour le vainqueur et inversement,

³ Lempereur, Alain. "Paix entre les nations, à travers Raymond Aron", *Libéralisme*, 7, 1992, pp. 59-76.

⁴ Wolpe, Howard ; Lempereur, Alain & Alii. "Rebuilding peace and state capacity in war-torn Burundi", *The Round Table*, avril 2004, Vol. 93, Numéro 375, pp. 457-467.

etc. Bref, dans ces Etats fragiles, tous les ingrédients sont réunis pour un retour rapide à la violence, à la guérilla, sinon à la guerre, sauf à accompagner la paix armée ou forcée du moment, en mettant toutes les chances du côté d'une médiation post-conflit dans la durée. Ce texte en abordera quelques *conditions essentielles d'action* :

1. appropriation préalable de l'effort de médiation post-conflit par les leaders au sommet, les autorités locales et internationales ;
2. désignation des leaders clés nationaux, modérés et radicaux, à impliquer dans cet effort comme participants ;
3. mise en place d'une structure locale de médiation ;
4. méthodes de facilitation durant les réunions entre les protagonistes et suivi ;
5. séquence des secteurs nationaux à couvrir ;
6. élargissement progressif de l'impact de l'initiative vers les populations.

Nous n'avons pas la prétention que cette série de conditions soit absolue ou exhaustive, mais au moins au Burundi et en RDC, elle dresse un premier bilan d'action à la suite de certains résultats intéressants.

Appropriation de l'effort de médiation par les autorités locales et internationales

Un conflit armé qui éclate au sein d'un pays laisse rarement insensibles les membres de la *communauté internationale* ; avec une rapidité variable mais cruciale, les puissances internationales ou régionales sont tentées d'y intervenir pour le meilleur ou pour le pire. Dans certaines hypothèses plus ou moins dicibles, certains de ces acteurs étatiques approvisionnent en armes et en milices une des parties, pour hâter en faveur de leur champion la fin de la guerre et renforcer son influence auprès de ce dernier ; parfois elles substituent même leur champion au leader en place. Dans la meilleure des hypothèses et parfois en parallèle de l'action précédente ou comme conséquence de son échec, d'autres acteurs internationaux ou les mêmes entreprennent auprès des belligérants des efforts de *bons offices* qui sont souvent coordonnés par des envoyés spéciaux de l'Organisation des Nations unies ou d'organisations d'intégration régionale, comme l'Union africaine, mais aussi l'Union européenne.

Les bons offices relèvent d'efforts diplomatiques traditionnels visant à moyenniser la paix auprès des « chefs de guerre » locaux. Les convaincre de s'asseoir à la même table tient parfois de la gageure, d'où les navettes préalables incessantes entre eux. Quand enfin les chefs de guerre s'assoient ensemble, ils se demandent ce qu'ils pourraient bien se dire et sur quoi ils pourraient bien s'accorder. Souvent la *pression internationale* est telle que ces chefs se sentent obligés de signer des accords de paix, dont, au fond d'eux-mêmes, ils ne sont pas toujours persuadés du bien-fondé, mais au processus desquels ils ont au moins participé. Ils considèrent ces accords parfois plus comme des trêves, des pauses avant la reprise du combat.

Ces chefs sont encore moins sûrs que leurs troupes fidèles respectives, à qui durant des années parfois on a désigné l'autre comme un ennemi juré, se reconnaîtront dans les clauses signées, rendant encore plus fragile l'équilibre obtenu, augmentant d'autant le risque d'éclatement de chaque groupe en modérés fatigués de la guerre et radicaux gagnés en partie par le mirage de la poursuite de la lutte armée. Tout rapprochement avec l'ancien ennemi peut être vécu comme une trahison et comme un signe de faiblesse dans son propre camp ; les vainqueurs sur le terrain ou les négociateurs à la table en sont conscients ; ils en mesurent aussi le risque personnel pour leur maintien au pouvoir. On le voit, la signature d'un accord se révèle si précaire que le soin que l'on prendra au travail ultérieur de son renforcement, de sa « *revente* » auprès des personnes « n-1 » et de tout ou partie de la population, est fondamental pour atteindre un point de non-retour positif. C'est aussi vrai pour le vainqueur éventuel sur un théâtre national qui sera amené, lui aussi, à gagner les cœurs de ses ennemis et à ne pas décevoir ses troupes. Ce sera la préoccupation centrale de notre texte, mettre tout en œuvre pour ne pas en revenir à la situation guerrière *quo ante* et en convaincre les chefs, mais aussi tous les leaders clés du pays.

En l'absence de victoire militaire d'un camp, pour assurer une certaine garantie au moins à la stabilisation sécuritaire sur le terrain, les efforts de médiation politique au plus haut niveau, une fois couronnés de succès – l'accord d'Arusha pour le Burundi d'août 2000 et l'accord de Sun City pour la RDC en avril 2002 – s'accompagnent le plus souvent de la mise en place de forces militaires neutres d'interposition ou de maintien de la paix, souvent dépêchés par les organisations internationales : au Burundi, l'Union africaine dans un premier temps, suivie des Nations unies à travers l'ONUB, comme en RDC la MONUC des Nations unies, épaulée par les troupes d'Artémis et de l'EUFOR de l'Union européenne pendant quelques mois.

Le dispositif de victoire ou de médiation politique, doublé de *stabilisation militaire*, jette les bases de la médiation post-conflit qui exige un travail de dialogue en profondeur avec tous les acteurs clés du pays qui ne furent pas parties à la victoire ou aux accords politiques, mais dont le concours (ou en tout cas, la neutralité bienveillante) est essentielle pour l'effectivité de l'exercice du pouvoir ou de l'accord de départ. Dans le reste du texte, nous désignerons par « *leaders clés* » l'ensemble de ces personnes, pour les différencier des « chefs », que nous appellerons les « *leaders au sommet* ». Il nous semble fondamental d'amener à une coopération pacifique ces leaders clés ; ils ont en effet un rôle essentiel pour inscrire le retour à la paix comme réalité irréversible ; c'est l'objet principal de la médiation post-conflit qui complète en aval la médiation politique, qui concerne elle les mécanismes diplomatiques avec les leaders au sommet.

Pour réussir à impliquer cette cohorte de leaders clés dans un processus de médiation post-conflit, la discussion doit se poursuivre avec les personnalités au sommet de l'état, avec les signataires de l'accord (et si possible avec ceux qui ne l'étaient pas pour des raisons diverses) et les garants internationaux. Il semble en effet essentiel de n'engager ce travail en profondeur qu'avec l'aval de ces leaders au sommet. Il faut leur *appropriation* de l'initiative ; leur bénédiction si possible, et sinon, au moins leur non-opposition. Cette démarche qui vise à entraîner le « second niveau » avec l'aide du « premier niveau » s'apparente à ce qui est appelé parfois dialogue national ; en RDC, on avait parlé à un moment du dialogue inter-congolais.

Il ne s'agit pas simplement de convaincre les leaders au sommet que des ateliers ou conférences ici ou là, réunissant les acteurs clés du pays, seraient nécessaires. Il faut que ces ateliers aient lieu avec leur « volonté » ; il faut une *nationalisation* du projet, une burundisation ou congolisation de l'initiative avant même qu'elle ne commence. Si une aide technique à la facilitation peut être accordée par des personnalités étrangères, ce sont bien les nationaux qui l'orientent et qui lui donnent du contenu. Des leaders au sommet, qui ont parfois le sentiment de s'être faits forcer la main de l'extérieur au moment de la signature d'accords, accueillent avec soulagement l'idée que le dialogue qui s'engagera avec les leaders clés est bien national et est conduit sans arrière-pensées de l'extérieur. Il faut leur garantir que la facilitation se limite à une méthode bien huilée, permettant une progression de la théorie à la pratique, et qu'elle sollicitera des conseils de la part des leaders au sommet tout au long du processus, afin de s'adapter à la réalité du terrain, mais aussi aux changements de

circonstances. L'unction de ces leaders au sommet se révèle tout aussi importante parce que c'est eux qui contribueront à amener les bonnes personnes dans la salle. Nous y reviendrons au point suivant.

Une initiative de médiation post-conflit doit se réaliser en bonne intelligence avec le leadership au sommet, mais aussi avec la bienveillance de la communauté internationale. Soyons réalistes. Des acteurs étrangers impliqués par les moyens de la guerre ou de la médiation dans un autre pays exercent une influence importante durant cette période de transition. Leur connaissance du terrain, mais aussi leur influence sur certains acteurs au sommet, leur rôle auprès de tel ou tel acteur des diverses forces de sécurité, en font des acteurs incontournables. Qu'ils soient neutres ou non, qu'ils privilégient l'action pacifique ou armée, leur présence est un fait. Ils pourront aussi convaincre certains leaders clés à participer à ces médiations post-conflit. Leur appropriation du processus est donc essentielle également. C'est plus une question de pragmatisme que de droit des gens pétri du concept de souveraineté nationale.

Soyons conscients en outre qu'une initiative de médiation post-conflit est lourde financièrement et elle ne saurait être gérée sans une base préalable sérieuse de *financement*. Il est impossible de trouver de quoi récolter des fonds sur une base privée ou même nationale ; il est nécessaire de convaincre les organisations d'aides multilatérales ou bilatérales de soutenir ce type de projet. Pour prendre le cas du Burundi, le projet de médiation post-conflit a été initié grâce au fonds post-conflit de la Banque mondiale et continué grâce à la Commission européenne, ainsi qu'à l'aide au développement anglaise (DFID) et américaine (Office for Transition Initiatives d'USAID). Quant à la République Démocratique du Congo, un fonds en fidéicomis du Programme des Nations unies pour le Développement (PNUD) a reçu des contributions de la Commission européenne et des coopérations américaine, anglaise, canadienne, norvégienne et suédoise. Ces projets coûtent entre 1 et 2 millions d'euros par an ; ces sommes sont substantielles, mais mesurées par rapport au coût de la présence des 17 000 hommes de la MONUC, dont le budget s'élève à 1,1 milliard de dollars.

Principe n°1 : Pas de médiation post-conflit sans une appropriation nationale de l'initiative par les leaders au sommet et sans un soutien tangible des personnalités impliquées des communautés nationale et internationale.

Désignation des leaders nationaux, modérés et radicaux, à impliquer dans cet effort

Le succès d'une médiation post-conflit est d'assurer la présence dans la salle des personnes les plus influentes dans le pays. Quand on parle d'*influence*, on ne fait pas de distinction entre les influences positives ou négatives ou plutôt on vise bien les deux. L'idée n'est pas de rassembler des hommes de paix et de les faire travailler ensemble. Cette démarche, quoique louable, n'aurait que très peu d'effets sur la situation d'un pays, au terme d'une guerre et d'antagonismes forts. Il faut au contraire s'assurer qu'on réunisse aussi les faucons, les radicaux, ceux qui, pour le meilleur ou pour le pire, détermineront l'avenir du pays pour les vingt ans qui viennent. Réunissez des modérés ; ils se mettront d'accord ensemble et ensuite, la guerre reprendra par le biais des extrêmes, non inclus dans le processus de départ. Au contraire, rassemblez les modérés avec les radicaux, tout devient possible.

C'est là aussi que le pragmatisme doit prévaloir. Les hommes épris de paix doivent bien entendu être présents, s'ils exercent une influence dans la société visée ; mais leur présence se justifie dans la salle, surtout parce qu'ils peuvent exercer une influence positive sur les autres acteurs présents durant le processus.

Quant aux acteurs connus pour être sur la ligne dure, leur présence donnera de la crédibilité à l'initiative. Bien entendu, l'ambiance en sera plus glacée au début de la réunion, mais au moins, on ne donnera pas l'impression d'une rencontre « *peace and love* ». Si ces « gens-là » sont présents et si la réunion se passe bien, si la « conversion » opère, leur aide pour la suite de la médiation post-conflit sera d'autant plus précieuse.

Maintenant, comment obtient-on la désignation de ces leaders d'influence ? C'est là encore qu'interviennent les sponsors nationaux et internationaux, ces leaders au sommet qui connaissent les champions de la paix et les « *spoilers* » potentiels, ceux qui pourraient saboter le processus de paix. Prenons pour hypothèse que X acteurs au sommet ont été consultés. L'idée est de leur demander à chacun de dresser une liste de 30 personnes clés pour l'avenir du pays, les « *high po* » (hauts potentiels) comme on les appelle en management des ressources humaines. Ces 30 personnes doivent être représentatives de l'ensemble des composantes de la vie du pays. Six critères sont par exemple suggérés à ces leaders au

sommet pour les aider à constituer leur liste et accroître la **représentativité** des personnes qui assisteront aux séances de médiation :

1. Il y faut une *représentation des hommes et des femmes*. Notre équipe d'organisation avait tenté à chaque fois que possible d'assurer la présence d'au moins 30% de femmes durant les rencontres. Une telle représentation est parfois rendue difficile, voire impossible, durant certains ateliers spécifiques, comme ceux dédiés au secteur de sécurité.
2. Il y faut une *représentation professionnelle* : des responsables politiques et administratifs, des officiers supérieurs de l'armée et des mouvements armés (« rebelles » reconnus ou pas), des juges ou avocats, des journalistes, des professeurs d'université, des syndicalistes, des responsables d'associations, etc.
3. Il y faut une *représentation géographique* avec des personnes de la capitale, mais aussi des provinces et éventuellement de la diaspora.
4. Il y faut une *représentation ethnique* assurant un équilibre entre les différentes communautés du pays, en particulier celles qui sont à l'épicentre du conflit.
5. Il y faut une *représentation historique* permettant un équilibre entre les différentes époques de l'histoire d'un pays. A titre d'exemple, en RDC, il était indispensable que soient présents des leaders lumumbistes, mobutistes et kabilistes.
6. Il y faut enfin, comme nous l'avons déjà indiqué, une *représentation de l'éventail des opinions*, comprenant les modérés et radicaux de chaque camp.

Ces six critères permettent d'assurer la plus grande **inclusivité** possible. En croisant les différentes listes des leaders au sommet, on voit apparaître le nom des personnalités qui reviennent à plusieurs reprises et qui sont reconnues comme leaders d'influences par les plus hautes autorités du pays.

Qui sont ces leaders au sommet à qui on demande de dresser des **listes de personnalités** ? Il peut s'agir de présidents de la république en exercice ou passés, de leaders de l'opposition, Premiers ministres, de présidents d'assemblée ou de chambre haute, d'archevêques, de doyens d'université, etc. Ces entretiens préalables avec les personnalités les plus haut placées d'un pays qui permettent d'obtenir des listes évidemment anonymes visent aussi à conférer de la légitimité aux personnes qui seront ensuite contactées par l'initiative de médiation. Elles seront appelées à faire partie des ateliers « après consultation des plus hautes autorités

politiques et morales » du pays. Cette approche augmente les chances que les personnes identifiées viennent, si elles sont convoquées. Si le numéro 2 d'un parti d'opposition est repris sur la liste des participants possibles par son propre président de parti, il est probable que, s'il reçoit une lettre d'invitation, il en parlera à son chef de parti, et que ce dernier sera ravi de le voir figurer sur la liste définitive des invités retenus et qu'il l'encouragera à venir. Sans être à proprement parler le représentant de son parti, car il intervient à titre personnel, le participant sera à l'aise avec cette invitation et y donnera une suite positive.

La désignation des participants est, on le voit, en grande partie déterminée par les autorités du pays, renforçant le caractère local de l'initiative, son appropriation nationale. S'assurer aussi de la présence de personnalités clés garantit que ces médiations opèreront entre personnes qui « se reconnaîtront » les unes les autres. Même si elles ne savent pas qui vient avec précision, les premiers moments qu'elles passeront ensemble dans la salle les assureront qu'elles sont avec les personnes pertinentes, pour le meilleur ou pour le pire.

A titre d'exemple, durant le même atelier, il a ainsi été possible de réunir deux vice-présidents, le président de l'Assemblée nationale, un ancien Premier ministre, d'anciens gouverneurs de province, des enfants d'un ancien président de la République, des conseillers du président, un évêque, etc.

Au total, depuis 2003, ce sont, au Burundi, environ 7000 personnes qui participèrent aux ateliers du BLTP et, en RDC, environ 500 personnes depuis janvier 2006 aux ateliers de l'ILLCE.

Principe n°2 : Pas de médiation post-conflit sans la présence dans la salle de personnalités clés représentatives de la diversité du pays, désignées sur les listes pourvues par les leaders au sommet.

Mise en place d'une structure locale de médiation

Quelles que soient les capacités aujourd'hui de travail à distance grâce aux moyens informatiques, l'efficacité d'une initiative de médiation post-conflit, digne de ce nom, repose, dans un pays, sur la création d'une antenne locale. Il s'est agi pour nos exemples des ONG *Burundi Leadership Training Program* (BLTP) et de l'*Initiative pour un Leadership Collaboratif et la Cohésion de l'Etat en RDC* (ILLCE), soutenus par des partenariats avec le département Afrique du Woodrow Wilson International Center for Scholars (WWICS) de Washington.

La question se pose aussi de savoir qui prendra la *direction* d'une telle antenne sur place. Ici encore rien ne vaut les effets positifs de réputation. Les entretiens préalables avec les leaders au sommet au Burundi et en RDC ont permis l'identification de personnalités clés qui avaient, en dépit du lourd passif du pays, garder la confiance de tous les acteurs locaux et internationaux. Ces personnes ne sont pas légion bien entendu, mais la patience de la phase préalable aide à identifier ces perles rares.

Au Burundi, deux noms sont souvent revenus dans la bouche des interlocuteurs nationaux : Fabien Nsengimana, ancien conseiller à la présidence, et Eugène Nindorera, ancien ministre des droits humains. Ces deux personnalités sortaient du lot par leur impartialité et leur dignité unanimement reconnues, y compris aux yeux de la communauté diplomatique de Bujumbura. La dualité ethnique burundaise a aussi dicté qu'il y ait à travers eux une représentation hutu et tutsi. Ces deux personnalités ont assuré la présence de deux champions locaux qui, par leur intime association à cette initiative, à la seule lecture de leurs noms, suffisaient à rassurer les participants potentiels et à les encourager à se déplacer. Tout au long du projet, Fabien Nsengimana, directeur du BLTP, et Eugène Nindorera, consultant, ont permis de déchiffrer les situations, de prévenir les impairs, d'orienter les débats et d'assurer une gestion burundaise du BLTP.

En RDC, l'ILLCE s'est retournée vers l'ancien responsable en RDC de l'OCHA (Office de coordination de l'aide humanitaire, relevant des Nations unies), Michel Noureddine Kassa, un héros franco-algérien au Congo qui, de 1994 à 2002, a incarné cet esprit d'action impartiale au service des populations. C'est à lui et aux personnes qui l'entouraient que l'on doit, par exemple, la réouverture du fleuve Congo à la navigation, l'acheminement des copies

d'examen à travers les lignes de front. Les Congolais l'ont reconnu comme l'un des leurs et chacun le considère avec respect. Encore une fois, une lettre de l'ILLCE signée par lui est le passeport nécessaire auprès de nombreux Congolais.

En RDC, il faut aussi noter l'apport inestimable du père Martin Ekwa, responsable de l'organisation de l'enseignement catholique en RDC après l'indépendance, qui comme consultant a lui aussi ouvert de nombreuses portes et qui, par sa figure de sage, sa subtilité et son charisme, a orienté la stratégie de l'ILLCE.

Au fur et à mesure du développement de l'initiative, qu'il s'agisse du BLTP ou de l'ILLCE, les bureaux locaux ont naturellement pris de l'ampleur ; ont géré un plus grand nombre d'ateliers, des programmes divers. Un centre de ressources a aussi été créé à Bujumbura avec l'aide de la bibliothèque de l'ESSEC. Une *institutionnalisation* de ce type est nécessaire pour assurer la pérennité des initiatives et garantir que ces organisations, le moment venu, volent de leurs propres ailes, sans aucune pression de l'extérieur.

Principe n°3 : Pas de médiation post-conflit sans l'implantation d'un bureau local qui doit être dirigé par une personnalité à la réputation locale irréprochable et qui doit s'institutionnaliser pour gagner progressivement en autonomie.

Méthodes de facilitation durant et entre les rencontres

Avec Elizabeth McClintock, collègue facilitatrice avec qui je participe à des missions en Afrique depuis dix ans, notamment pour l'OMS, nous avons construit un *curriculum* pour des ateliers de base de 5 jours qui se subdivisent en deux parties :

- une *partie méthodologique et relationnelle* (trois jours) : les leaders clés y renforcent leurs compétences de prise de décision, de négociation, de dialogue et de résolution de problèmes, d'interdépendance de l'intérêt général et des intérêts individuels ; mais aussi ils apprennent à mieux se connaître, à se respecter et à se comprendre mutuellement ; cette première partie où les sujets qui fâchent ne sont pas encore abordés, constitue la plateforme à partir de laquelle la dernière partie peut se déployer, elle en construit en quelque sorte les conditions de possibilité ;

- une *partie pratique et substantielle* (deux jours) : les participants identifient les sujets les plus importants et urgents pour leur pays, retiennent ceux sur lesquels ils peuvent exercer une influence, recherchent ensemble des solutions et aboutissent à des engagements, pour lesquels des mécanismes de suivi sont mis en place.

La *pédagogie* de ces ateliers est fondée sur une démarche :

- *inductive*, d'abord, qui suppose une découverte progressive des concepts et outils par des études de cas et simulations qui sont soumises aux participants et où les intervenants organisent les équipes de travail entre participants pour susciter des rencontres improbables ;
- *participative*, qui suppose des jeux de rôle auxquels tous les membres d'un atelier se prêtent, ainsi que des discussions qui s'ensuivent entre eux, avec les intervenants comme facilitateurs ;
- *informative*, qui permet, dans la première partie, après les simulations et discussions, aux facilitateurs de présenter aux participants des méthodes structurées pour une meilleure prise de décision en résolution de problèmes ; et, le cas échéant, dans la seconde partie, à des experts de témoigner de leur expérience dans un domaine particulier, tel que l'organisation des élections, le processus de DDR (désarmement, démobilisation, réinsertion), etc. ;
- *et délibérative*, qui, dans la seconde partie, demande aux participants d'examiner les problématiques choisies et de rechercher des solutions sur lesquels ensuite ils délibèrent d'actions possibles. Ainsi, durant un atelier, des secteurs de sécurité, les thèmes que les participants avaient choisi de traiter concernaient la définition du combattant, l'harmonisation des grades à l'armée et l'allocation des postes dans les nouvelles forces de défense nationale.

Au départ, les facilitateurs de notre équipe sont des formateurs dont les objectifs sont, d'une part, de retisser du lien entre d'anciens belligérants (*les personnes d'abord*) et, d'autre part, de structurer les méthodes à appliquer par la suite (*le processus ensuite*). Durant la deuxième partie, qui touche *enfin* à l'examen des *problèmes* et à la recherche de solutions, les facilitateurs sont des médiateurs qui ont fait le choix de limiter leur apport à la conduite du processus.

La distinction⁵ entre *médiateur facilitateur* (focalisation sur le processus) et médiateur aviseur (propositions de solutions) nous apparaît fondamentale en l'espèce et c'est bien la première qui décrit l'approche méthodologique qui prévaut durant ces ateliers. Ce sont les participants qui sont maîtres du contenu. En aucune manière, les facilitateurs n'interviennent pour dire aux participants : voici vos problèmes, leurs causes et les solutions, voici les recommandations et engagements que vous devez prendre.

La *mise en puissance* des participants (*empowerment*) guide notre approche comme facilitateurs et elle nous oblige en tant que médiateurs à ne jamais être aviseurs, sauf à de rares exceptions. Ce sont les Burundais et Congolais qui, chez eux, élaborent les contenus. Cette approche, loin de déformer les facilitateurs, accorde de la crédibilité à notre démarche. Elle responsabilise les participants et accroît leur confiance dans la médiation, qui n'est plus suspectée de servir d'instrument au service de tel ou tel acteur étranger ou de constituer une enième forme sournoise de néo-colonialisme. Au début, cette méthode surprend nos participants, car ils pensent que nous sommes là pour leur faire la leçon, comme par le passé. L'idée est qu'au contraire les participants apprennent plutôt les uns des autres. Notre insistance à délocaliser la parole vers eux est, à notre sens, le seul modèle viable de médiation post-conflit, car les facilitateurs ne se substituent jamais aux nationaux qui sont reconnus comme les experts des contenus.

Cette démarche a prévalu dès les premiers ateliers qu'Elizabeth McClintock et moi-même avons conduits au Burundi ; elle a aussi été adoptée par Howard Wolpe, africaniste, ancien envoyé spécial du président Clinton dans la région des Grands Lacs et directeur des projets. Dans ce contexte, les participants eux-mêmes ont permis le développement de cette initiative et ses nombreuses ramifications dans ce pays. Cette démarche qui mettait les participants au cœur du dispositif de facilitation est aussi celle que la vingtaine de facilitateurs burundais formés par le BLTP a mise en œuvre au sein des ateliers communaux au niveau des provinces de Gitega et Ruyegi. Liz Mc Clintock continue jusqu'à ce jour de privilégier cette approche comme facilitateur senior au Burundi, avec le concours des facilitateurs d'ESSEC IRÉNE. Dans un contexte différent et aussi complexe, j'ai poursuivi la même démarche en RDC et

⁵ Voir Lempereur, "La technique de conciliation : les six étapes du processus", *Gazette du Palais*, oct. 1998, Numéro 277/279 ; Lempereur, Salzer & Colson, *Méthode de médiation*, Dunod, à paraître.

c'est celle qui a guidé également la quinzaine d'intervenants d'ESSEC IRÉNÉ qui ont animé plusieurs dizaines d'ateliers au Burundi et en RDC.⁶

Principe n°4 : Pas de médiation post-conflit sans que les facilitateurs n'adoptent une démarche focalisée sur le rétablissement de la relation, l'acquisition de compétences de processus et l'accompagnement des discussions sur le fond, se refusant comme médiateurs de proposer des contenus.

Séquence des secteurs nationaux à impliquer

Les premiers ateliers au Burundi – *processus de Ngozi* – et en RDC – *processus de Nganda* – ont tous réunis des participants aussi représentatifs que possible du *leadership national*. Les groupes étaient hétérogènes, regroupant des personnalités du monde politique et de la société civile. Ce brassage était la meilleure façon de prendre le pouls d'une société divisée et fragilisée par la guerre, mais aussi de prouver aux participants à ces séminaires, à travers ces rencontres improbables, qu'ils pouvaient se reconnaître les uns les autres et retravailler ensemble. Ils découvraient des facilitateurs qui n'avaient qu'une idée en tête, leur redonner les moyens de reprendre les rênes de leur destinée.

Ce sont les participants eux-mêmes à la fin de ces premiers ateliers nationaux qui ont orienté la suite des événements au BLTP et à l'ILLCE. Les intuitions des participants sur ce que devaient être les prochaines étapes étaient très souvent confirmées par les leaders au sommet et par les représentants de la communauté internationale. Au Burundi, les participants, dès le début 2003, avaient estimé nécessaire d'étendre ce type d'initiative aux *forces de sécurité* des deux camps – armée régulière et mouvements armés. Pour des raisons de sécurité invoquées par les participants eux-mêmes, le premier atelier qui ait réuni les chefs militaires, des FAB (Forces armées burundaises) et des « rebelles », s'est tenu à Nairobi. Ce fut le premier d'une série, puisqu'ensuite la Commission mixte de cessez-le-feu a suivi un séminaire analogue,

⁶ Je remercie Aziza Akhmouch, Liliane de Andrade, Eric Blanchot, Aurélien Colson, Florrie Darwin, Antoine Foucher, Thierry Gadaud, Cédric Jouniaux, Eric Le Deley, Ricardo Perez Nuckel, François Perrot, Cédric Pierard, Fahimeh Robiolle, Tina Robiolle, et Astrid de Valon qui m'ont assisté comme membres d'ESSEC IRÉNÉ dans le développement de ces programmes.

ainsi que la Commission du Commandement intégré de la nouvelle armée burundaise (FDN – Forces de défense nationale). Des ateliers similaires ont été organisés pour le Commandement intégré de la police et l'importance de ce type de démarche a été jugée telle que l'Académie militaire burundaise intègre désormais ces ateliers dans le curriculum de ses officiers, avec le concours de facilitateurs burundais formés à ces méthodes. Pour éviter que des décisions prises au sommet de l'état par l'Exécutif, relayées par le ministre de la Défense et l'Etat major général, restent lettre morte, l'exemple qui précède montre l'intérêt dans la séquence burundaise de s'être très vite préoccupé, par des ateliers de médiation, de l'accompagnement psychologique des leaders soumis au brassage et au processus de DDR. Cette même approche mérite d'être essayée en RDC.

Les secteurs de sécurité sont donc un candidat idéal pour une deuxième étape du processus de médiation post-conflit. Suivant les calendriers de chaque pays, une troisième étape peut être consacrée aux thèmes de l'*organisation des élections* libres et démocratiques. La participation à l'élaboration d'un code de conduite électoral, ainsi que la sensibilisation des chefs des partis à une approche responsable durant le processus électoral ont fait l'objet de travaux en atelier au Burundi. Une fois les résultats des élections connus, avec le soutien et la participation du président élu Pierre Nkurunziza, Elizabeth McClintock et moi-même avons facilité une retraite gouvernementale, réunissant entre autres les deux vice-présidents et les ministres. Ce séminaire de « team building » visait à asseoir le travail en équipe gouvernemental, à savoir permettre aux collègues de mieux se connaître et de réfléchir aux méthodes d'action de l'Exécutif. Très tôt, il m'avait semblé nécessaire d'assurer un suivi de ce séminaire, suivi qui, dans les grandes lignes, a fait défaut.

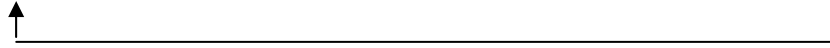
En RDC, en raison de la proximité des élections en 2006, les secteurs de sécurité sont passés au second plan par rapport aux problématiques électorales. Mais il a été décidé, en raison des risques liés aux événements dans les *provinces* du Nord et Sud Kivu, de délocaliser des ateliers à Goma et Bukavu, et même dans des villes comme Butembo, Minembwe et Uvira, dans des zones où la confiance a été la plus malmenée depuis quinze ans. Ces ateliers ont permis de dépassionner la crainte des élections, avant qu'elles aient lieu, et ensuite, celle des résultats, une fois l'alternance voulue par les électeurs. Ces zones « volcaniques » dans tous les sens du terme demeurent des foyers où la violence peut renaître de ses cendres à tout instant, mais des noyaux de bonne volonté ont été constitués ; ils luttent au mieux contre ces risques.

L'initiative de médiation post-conflit en RDC s'est aussi adaptée aux *circonstances* du moment. Lors des événements qui ont entouré l'annonce des résultats du premier tour des élections présidentielles, le 20 août 2006, l'agenda d'un atelier de suivi a été bouleversé. L'attention s'est tournée des perdants vers les deux gagnants, les prétendants au second tour : le président Kabila et le vice-président Bemba. Au moment où leurs troupes respectives s'affrontaient à Kinshasa, des participants de l'atelier, venus de tous les horizons, de l'est et de l'ouest du Congo, ont contribué à des rencontres discrètes de personnalités clés. Ces participants – proches d'un camp ou de l'autre, voire d'aucun – étaient tous soucieux de la cohésion nationale qui pouvait voler en éclats en cas d'escalade ; ils ont rédigé ensemble et prononcé dans les 4 langues nationales un appel à la paix, dit *Appel de Nguma*. Cet appel a été diffusé sur de nombreuses chaînes de télévision et de radio congolaises pendant plusieurs jours. L'atelier de suivi s'est ainsi transformé en marmite congolaise pour contrecarrer les démons du retour à la guerre civile.

« Quand tout est urgent, qu'est-ce qui est le plus urgent », s'interrogeait-on à une réunion de coopérants britanniques. Il semble que les initiatives de médiation post-conflit au Burundi et en RDC n'ont pas échappé à ce questionnement permanent, et à sa conséquence, la nécessité de consacrer une bonne partie des ressources aux questions de politique et de sécurité. Il y a bien une séquence d'ateliers qui se dégage dans cette démarche : groupe hétérogène d'abord et ensuite focalisation sur les secteurs de sécurité et sur les responsables de la transition démocratique. Il reste toutefois deux domaines que doivent aborder les leaders en post-conflit, mais qui, faute de stabilisation suffisante, n'ont pas pu l'être encore, ni au Burundi, ni en RDC. Le premier concerne la question de l'impunité et le rôle de la *justice* ; le non-traitement de ces questions continue de préoccuper de nombreux participants ; l'approche sud-africaine en ce domaine, à travers la méthode de *Commission de Vérité et Réconciliation* est séduisante, mais il en est d'autres. Le second domaine manquant concerne un *développement économique* durable, le renforcement des compétences de management des leaders, dans la gestion des projets et la mobilisation des ressources pour une mise en œuvre rapide des priorités de redressement social, seule exécution susceptible de redorer la réputation des leaders auprès de la population.

Séquence de la médiation post-conflit

Cohésion nationale → Sécurité → Démocratisation → Justice → Développement durable



Principe n°5 : Pas de médiation post-conflit sans un développement méthodique des ateliers dans le sens déterminé par les participants pour une reconstruction de l'Etat, avec une importance évidente accordée à la stabilisation des secteurs de sécurité et à une action responsable des leaders politiques, mais dans la perspective aussi d'une réconciliation plus large et d'un développement durable.

Elargissement progressif de l'impact de l'initiative vers des groupes élargis

A quoi ce programme de médiation post-conflit sert-il ? Cette question est lancinante dans la tête des facilitateurs, des participants, mais aussi dans celle des bailleurs de fonds qui financent ce type d'initiative. Une attention particulière est donc accordée à retracer les niveaux d'impact relevés. J'en ai noté huit, du plus modeste au plus ambitieux :

1. *Impact personnel immédiat.* L'usage généralisé des prénoms et du tutoiement et la proscription des titres durant les ateliers font disparaître assez vite de nombreuses inhibitions et de préjugés chez les participants. Leur mise en confiance individuelle, à travers les simulations, exercices et discussions, et leur reconnaissance permanente par les facilitateurs comme personnes clés pour le succès du processus provoquent des prises de conscience et de risques, voire des confidences et des engagements, qui tendent à déboucher sur des comportements plus constructifs, au fur et à mesure que l'atelier se déroule. Les participants, qui au départ venaient souvent à ces rencontres avec le désir secret de changer l'autre, se sont changés eux-mêmes.
2. *Impact personnel durable.* Une fois qu'ils ont achevé un atelier, les participants se retrouvent dans leur milieu et profession d'origine. Le risque est grand de revenir aux anciennes habitudes et de leur faire la part belle. Pour tenter d'enrayer ce phénomène,

notre rôle, comme équipe de facilitation, est d'assurer un *suivi* sérieux des participants, de les encourager à la suite et entre les ateliers, par des contacts avec l'antenne locale, par téléphone ou par des réunions de projet ou de socialisation entre eux. Nous tentons de rendre les participants plus conscients des opportunités au quotidien que ces approches nouvelles comportent pour eux. Lors des réunions de suivi, les premiers moments sont souvent consacrés à échanger sur les changements opérés chez soi, avec les autres. Tel professeur qui ne jurait que par la méthode magistrale explique qu'il s'est mis à écouter ses élèves, à leur donner davantage la parole dans ses cours. Tel responsable politique de l'Ituri rend compte de la manière dont il a résolu, par l'usage de techniques de négociation, un problème qui aurait pu dégénérer entre deux communautés. Tel sénatrice burundaise, enfin reconnue pour ses qualités de leadership par ses pairs, devient ministre. Il importe que les résultats accomplis durant l'atelier ne soient pas un feu de paille ; mais deviennent une pratique courante, une seconde nature. Le financement lourd de mécanismes de suivi, présent dans ces initiatives de médiation post-conflit, a fait la différence par rapport à des ateliers précédents, où il n'y avait aucune manière de renforcer et de vérifier l'impact à long terme sur les comportements.

3. *Impact relationnel interne au groupe.* Ces réunions assez glaciales au départ, qui mettent en présence des personnes qui sont souvent de bords politiques, ethniques, opposés, créent assez rapidement une *ambiance conviviale* entre les participants. A travers les discussions, mais aussi les moments de pause-café et de déjeuner, voire les soirées, s'il s'agit d'une retraite (ce qui reste la solution idéale), au fil des jours, de nombreuses barrières interpersonnelles cèdent. Soudainement les participants se surprennent à ne plus voir les autres comme des ennemis, mais comme des adversaires, voire des partenaires. La réflexion sur la constitution et le renforcement d'un réseau vient naturellement à la fin d'un atelier de base. La pérennité de ce réseau est essentielle, car elle revêt des conséquences positives sur la suite des événements. A titre d'exemple, trois participants de l'ILLCE furent successivement présidents de l'Assemblée nationale. Dans chacune de ces passations de pouvoir, il y avait des risques de blocage institutionnel, voire de violence. Mais ces personnalités, qui avaient appris à mieux se connaître entre elles, en partie grâce aux ateliers et à leurs méthodes, avaient aussi pris la mesure des avantages d'une approche coopérative par rapport à l'usage de la manière forte ; elles ont donc pu trouver des mécanismes pour des atterrissages en douceur, le second remplaçant le premier, et pareil pour le troisième.

Les alternances se sont produites sans heurt durant la transition. Une relation de travail durable entre les uns et les autres avait permis la résolution pacifique d'un problème lourd de conséquences.

4. *Impact relationnel sur les subordonnés.* Si les participants sont bien choisis, il y a de fortes chances qu'ils puissent répercuter les méthodes et réponses développées durant les ateliers auprès de leurs collaborateurs. Certains participants ont ainsi organisé des ateliers internes de **restitution** au sein de leur organisation ou des cours visant à expliquer ces nouvelles approches.⁷
5. *Impact relationnel sur les autorités hiérarchiques.* Il est toujours plus facile de convaincre des mandataires que des mandants. Même si les participants viennent à l'atelier comme individus, par leurs relations, ils sont amenés à rendre compte des résultats de l'atelier auprès de leurs **mandants**, les leaders au sommet. Leur influence positive sur ces derniers est capitale. L'obtention d'entrevues déterminantes du leadership de l'ILLCE et du BLTP est souvent facilitée par d'anciens participants, conscients de la nécessité d'obtenir leur soutien pour la poursuite et l'élargissement du processus post-conflit. Beaucoup de nouveaux ateliers n'ont souvent pu avoir lieu que parce que tels participants à une activité antérieure pesaient de tout leur poids pour convaincre leurs mandants respectifs. Ils deviennent des porte-paroles nationaux bien plus efficaces que l'équipe de facilitation, pour atteindre ce niveau d'impact supérieur, bien difficile au demeurant.
6. *Impact institutionnel, limité.* A partir du moment où une **masse critique** de représentants d'une institution ont travaillé ensemble en atelier, même s'ils n'appartiennent pas à la même mouvance politique par exemple, ils peuvent se retrouver au sein de leur institution à œuvrer de manière non partisane ou à aborder certaines questions avec moins de crispation. Le Président de l'Assemblée nationale congolaise a soutenu l'organisation d'un atelier pour les chefs de groupe ; ces derniers ayant créé un sens d'appartenance commune plus fort ont pu traiter avec davantage de facilités certaines questions du travail législatif en suspens. A la suite immédiate de leur participation à un atelier, des militaires burundais de tous bords ont réussi à débloquent les trois questions évoquées plus haut (définition du combattant, etc.), alors que ces points les tenaient en échec depuis plus de trois mois.

⁷ L'ouvrage *Méthode de négociation* (Lempereur et Colson, Dunod) qui sert de manuel de base à tous les participants des ateliers leur est distribué depuis septembre 2004.

7. *Impact interinstitutionnel, élargi.* L'inertie des institutions est déjà grande, mais il est encore plus malaisé d'exercer une influence sur les relations interinstitutionnelles. Une crise burundaise récente le prouve. Un Parlement bloqué depuis sept mois ne participe plus, comme il le devrait, au jeu des institutions démocratiques. Le Gouvernement est affecté également dans son fonctionnement. C'est l'Etat tout entier qui est paralysé. Pour réussir une médiation post-conflit, on n'est parfois contraint de repasser d'une approche spécifique, sectorielle à une ***approche plus générale, holiste***. Dans la sous-région, c'est aussi pour cette raison que le moment venu, nul ne peut éviter une réflexion sur la nécessité d'un atelier interinstitutionnel qui regroupera les plus hauts responsables et politiques des quatre pays rassemblés dans la commission quadripartite (Burundi, RDC, Ouganda, Rwanda). Une approche provinciale par exemple dans les Kivus montre vite ses limites ; elle consiste à se comporter en pompiers, tandis que les décideurs sont en partie ailleurs et que les acteurs sur place ne disposent que d'un pouvoir d'influence limité. D'où la quête inévitable d'un impact interinstitutionnel.
8. *Impact social.* Savoir si ces initiatives de médiation post-conflit changent même à la marge une société dépend de la capacité de diffusion à grande échelle de méthodes et de contenus par les leaders clés. Les participants aux ateliers sont invités à contribuer à cette ***diffusion***. Cette pénétration passe par l'usage de la télévision et de la radio pour faire passer des messages, comme lors de l'*Appel de Nguma* en RDC, mais aussi dans la presse écrite. A d'autres occasions, les participants ont tenu des conférences de presse ou provoqué des entretiens avec des journalistes ; voire, ils ont obtenu que des ateliers soient organisés à leur intention. Des communications publiques auprès des étudiants et professeurs, comme à l'Université catholique de Bukavu, ont également eu lieu. Ce niveau majeur d'impact nécessite aussi l'intégration la plus large possible – à l'école dès le plus jeune âge, à l'université et en formation continue – des messages de paix, de réconciliation et de cohésion nationale, ainsi que des méthodes de négociation qui leur donnent de la substance dans la pratique. Il reste qu'à peine un habitant sur 1 000 a participé à ces ateliers au Burundi (pays de 6 millions d'habitants), et pas plus d'un habitant sur 100 000 en RD Congo qui en compte 60 millions. Même si la voix des leaders clés participant à ces ateliers porte souvent plus que celle du commun des mortels, nous sommes encore loin de pouvoir prétendre à un quelconque impact social de ce genre d'initiatives sur la durée.

La situation demeure volatile dans les pays en situation post-conflit et il est illusoire de nier les risques de retour à la violence ; il suffit parfois d'un accident ou d'un crime, suivi d'une rumeur, pour enclencher l'escalade des événements tragiques. En connaissance de ce risque, il serait néanmoins cynique de ne pas garantir de médiation là où elle est la plus nécessaire, en y impliquant les personnes d'influence. Il faut toutefois concéder l'impact encore souvent trop limité de ce type de médiation, faute de moyens suffisants.

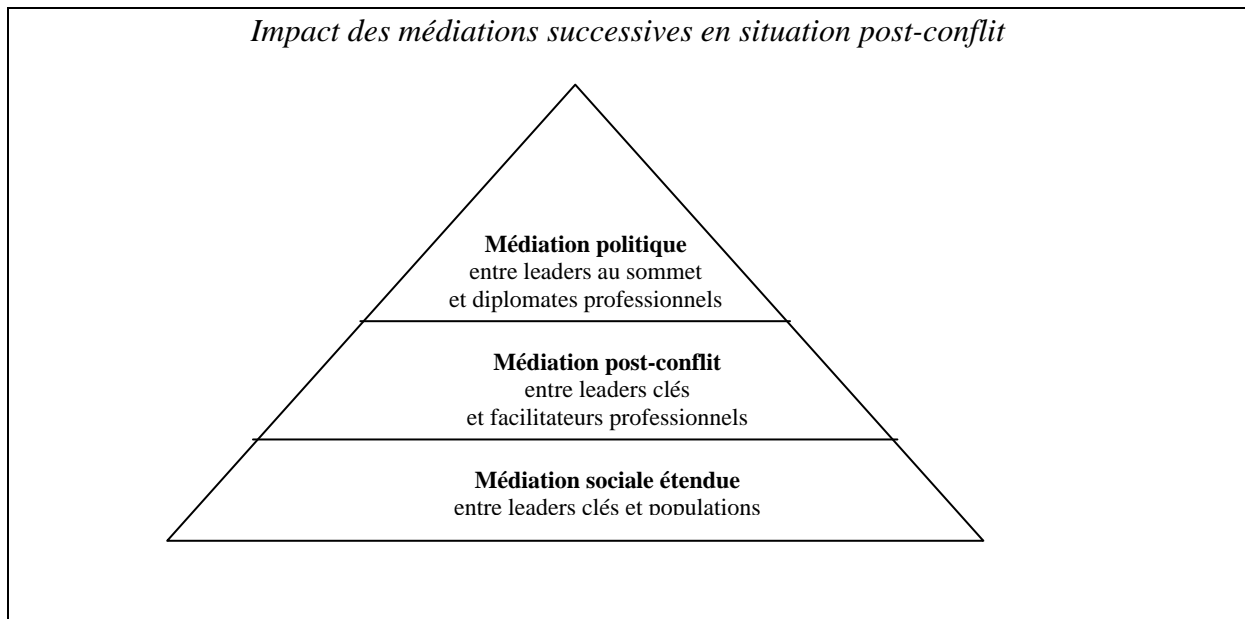
Principe n°6 : Pas de médiation post-conflit digne de ce nom sans une attention permanente à l'impact des ateliers sur les personnes et les institutions, et sans une recherche de moyens d'élargir l'impact jusqu'à la société tout entière.

Conclusion : vers une alliance des politiques, des diplomates et des facilitateurs

Les initiatives de médiation post-conflit, que nous avons conduites dans le programme « *Négociateurs du monde* » d'ESSEC IRÉNÉ à travers le BLTP et l'ILLCE, augurent d'une forme d'*alliance nouvelle entre mondes politique et académique*. Elles incitent les politiques et les diplomates professionnels à réfléchir à la manière de poursuivre, avec l'aide de facilitateurs issus d'institutions de recherche et de formation, leur action à un second niveau, auprès des leaders clés d'un pays, car ces derniers sont seuls susceptibles de redonner confiance à la population, par leur implication dans une mise en œuvre efficace de la reconstruction d'un Etat. On connaissait déjà la « *Track 1 Diplomacy* », celle des politiques et des diplomates, celle des leaders au sommet et la « *Track 2 Diplomacy* », celle qui est détachée des engagements politiques et qui s'apparente parfois à des exercices de bonne conscience académique. Dans ces voies parallèles qui ne se rencontrent pas, les diplomates désespèrent parfois de l'inexécution des accords politiques signés ; et les facilitateurs professionnels se lamentent de n'avoir pas accès aux leaders clés.

Il s'agit donc de créer des ponts entre ces deux univers, une « *Track 1.5 Diplomacy* » où les professionnels de la médiation politique mettent le pied à l'étrier aux facilitateurs de la médiation post-conflit. Ces derniers peuvent ainsi se charger de l'appropriation des accords par les leaders clés, si les diplomates, avec l'aide des responsables politiques locaux, leur y donnent accès. Dès que les leaders clés sont rompus aux techniques de facilitation, ils servent

de relais, notamment avec l'aide de la presse, auprès de la population. C'est toute la pyramide sociale qui se met en mouvement pour aider à la reconstitution du tissu national.



La médiation post-conflit conjugue en définitive les efforts de quatre types d'acteurs en vue de la réconciliation et de la cohésion d'une nation : les leaders au sommet et les diplomates d'une part, les facilitateurs professionnels et les leaders clés d'un pays de l'autre. Comme nous l'avons exposé, le dispositif est assez complexe à bâtir, mais révèle quelques principes directeurs, comme nous espérons l'avoir montré ; il exige une collaboration franche entre les uns et les autres, où la facilitation a beau être extérieure, les vrais acteurs du contenu demeurent nationaux. La méthodologie mise sur une combinaison de concepts, outils, analyses, engagements et suivis, sur la poursuite d'une séquence logique qui n'empêche pas une adaptation aux circonstances. Cette méthodologie commence à donner des résultats probants, par comparaison en tout cas à des stratégies d'improvisation dans des lieux de post-conflit où le leadership national d'un pays est soit négligé, soit abandonné à une formation purement académique.

La prochaine fois qu'un état se donne comme mission d'agir comme médiateur dans une nation en guerre, il devra réfléchir non pas seulement à l'envoi de troupes d'interposition pour séparer les belligérants, mais aussi à des groupes de facilitateurs pour les rapprocher. C'est à cette condition sans doute qu'on évitera de figer une situation et qu'on pourra peut-être la renverser dans le bon sens et s'acheminer vers une paix de satisfaction.