



MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'APHABÉTISATION
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

MANUEL D'AUTOFORMATION EN PRÉVENTION ET GESTION DES TENSIONS / CONFLITS DANS LE SECTEUR ÉDUCATION / FORMATION



Décembre 2022



SOMMAIRE

Sommaire	2
Sigles et abréviations	5
ÉQUIPE DE PRODUCTION DU MANUEL	6
REMERCIEMENTS	7
AVANT-PROPOS	8
INTRODUCTION	9
AUTOTESTS	11
1. Autotests relatifs à la prévention des tensions	12
2. Autotests relatifs à la résolution des conflits	13
Grille de notation des autotests	18
DÉFINITION DES NOTIONS ET CONCEPTS DE TENSION / CONFLIT	21
1. GÉNÉRALITÉS ET TYPOLOGIE DES CONFLITS	22
1.1. Généralités	22
1.1.1. Conflictologie	22
1.1.2. Demande	22
1.1.3. Malentendu	22
1.1.4. Erreur	22
1.1.5. Faute	23
1.1.6. Non-dit	23
1.1.7. Ignorance	23
1.1.8. Mauvaise foi	24
1.1.9. Problème	24
1.1.10. Désaccord	24
1.1.11. Frustration	24
1.1.12. Empathie	25
1.1.13. Tension	25
1.1.14. Crise	25
1.1.15. Conflit	26
1.1.16. Violence	26
1.1.17. Protagoniste	26
1.1.18. Antagoniste	27
1.1.19. Médiateur	27
1.1.20. Prévention	27
1.1.21. Compétition	28
1.2. Typologie des conflits	28
1.2.1. Conflit constructif	28
1.2.2. Conflit destructif	29
1.2.3. Conflit ancien	29
1.2.4. Conflit déclaré	29
1.2.5. Conflit de circonstances	29
1.2.6. Conflit d'objectifs	29
1.2.7. Conflit d'intérêts	30

1.2.8. Conflit de besoins	30
1.2.9. Conflit de valeurs	31
1.2.10. Conflit interculturel	31
1.2.11. Conflit de pouvoir ou d'autorité	31
1.2.12. Conflit relationnel	31
1.2.13. Conflit organisationnel	32
1.2.14. Conflit de rôles	32

2. PRÉVENTION ET RÉOLUTION DE TENSION / CONFLIT 33

2.1.Communication Non Violente 33

2.1.1. Communication	33
2.1.2. Communication Non Violente	33
2.1.3. Observation	34
2.1.4. Sentiment	34
2.1.5. Besoin	35
2.1.6. Fait	35

2.2.Outils d'analyse des conflits 36

2.2.1. Arbre de conflit	36
2.2.2. Oignon	36
2.2.3. Profil historique	37
2.2.4. Analyse des sources de pouvoir	37

2.3.Gestion des conflits 38

2.3.1. Outils de gestion des conflits	38
2.3.1.1. Médiation	38
2.3.1.2. Conciliation	38
2.3.1.3. Réconciliation	39
2.3.1.4. Négociation	39
2.3.1.5. Arbitrage	39
2.3.1.6. Régulation	40
2.3.1.7. Jugement	40
2.3.2 Styles de gestion des conflits	40
2.3.2.1. Accommodement	40
2.3.2.2. Compromis	40
2.3.2.3. Collaboration	41
2.3.2.4. Évitement	41

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE PRÉVENTION DES TENSIONS ET DE RÉOLUTION DES CONFLITS 44

1. PRÉVENTION DES TENSIONS 45

1.1.Comment prévenir une tension ?	45
1.2.Comment formuler une critique ?	46
1.3.Communication Non Violente	46
1.3.1. Comment formuler une observation ?	46
1.3.2. Comment exprimer un sentiment ?	46
1.3.3. Comment formuler un besoin ?	47

1.3.4. Comment formuler une demande ?	47
2. RÉSOLUTION DES CONFLITS	50
2.1. Comment analyser la nature d'un conflit ?	50
2.2. Comment utiliser les outils de résolution d'un conflit ?	50
2.2.1. Comment réaliser un arbitrage ?	50
2.2.2. Comment réaliser une régulation ?	50
2.2.3. Comment réaliser une négociation ?	51
2.2.4. Comment réaliser une conciliation ?	52
2.2.5. Comment réaliser la médiation ?	52
2.3. Comment résoudre un conflit lié à l'organisation ?	53
2.4. Comment former un recours hiérarchique ?	54
2.5. Comment assurer le suivi de la résolution d'un conflit ?	54
2.6. Comment communiquer en situation de conflit ?	54
SITUATIONS PRATIQUES EN PRÉVENTION ET GESTION DES TENSIONS / CONFLITS	58
1.1. Situations pratiques relatives à la prévention d'une tension	58
1.2. Situations pratiques relatives à la résolution d'un conflit	58
CORRIGÉS DES AUTOTESTS ET DES SITUATIONS PRATIQUES	61
1.1. Corrigés des autotests	62
1.2. Corrigés des situations pratiques	66
BILAN DES ACQUISITIONS	70
ANNEXES : TEXTES RÉGLEMENTAIRES	72
Bibliographie - Sitographie	82

VENTE

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AVS	Administration et Vie Scolaire
CE	Chef d'Établissement
COGES	Comité de Gestion des Établissements Scolaires
CRéMOSS	Centre Régional de la Mutualité et des Œuvres Sociales en Milieu Scolaire
DAJC	Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux
DEEG	Direction de l'Égalité et de l'Équité du Genre
BID	Banque Islamique de Développement
DRENA	Direction Régionale de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
DRH	Direction des Ressources Humaines
EF	Éducation Formation
EPP	École Primaire Publique
IEPP	Inspecteur de l'Enseignement Préscolaire et Primaire
IFADEM	Initiative Francophone pour la formation à Distance des Maîtres
IGENA	Inspection Générale de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
MENA	Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
RH	Ressources Humaines
RESEN	Rapport d'État sur le Système Éducatif National
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
PAAFES	Projet d'Accroissement de l'Accès des Filles à l'Enseignement Secondaire
PCELF	Projet de Construction et d'Équipement de Lycées de jeunes Filles avec Internat
PPAJFES	Projet de Promotion de l'Accès des Jeunes Filles à l'Éducation Secondaire
SDFPAA	Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés
SDPESG	Sous-Direction des Personnels Enseignants du Secondaire Général
SRC	Service de la Règlementation et du Contentieux
UGP	Unité de Gestion de Projet

ÉQUIPE DE RÉDACTION

Maître d'ouvrage délégué

OUATTARA DRISSA Directeur des Ressources Humaines

Supervision

KOFFI YAO FAUSTIN Inspecteur Général de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation
Coordonnateur de l'Administration et Vie Scolaire

Coordination de la rédaction du manuel

KANDE AMADOU Sous-Directeur de la Formation des Personnels Administratifs et Assimilés (SDFPAA/ DRH)

SEDI DIABATE Chef de Service Méthodes et Organisations (SDFPAA/DRH)

YASSI ZAHILY BRIGITTE Cheffe de Service chargée des Offres de Formation (SDFPAA/DRH)

Rédacteurs et concepteurs principaux

AMBROISE KOUAKOU OKOU Chef de Service Projet / DRH

AYA ALI Conseiller Pédagogique du Préscolaire et du Primaire / Rédacteur IFADEM / IEPP Bingerville

KOUE Epse Egni-Avi Gnaly JosseLINE Cheffe de Service Suivi et Évaluation / DEEG

Rédacteurs et concepteurs

FOFANA DAO FATOUMATA Cheffe d'Établissement / Collège Moderne Allosso / DRENA Adzopé

BAKAYOKO NAMORY Chef d'Établissement / Lycée Moderne Béoumi / DRENA Bouaké 2

KOUADIO Née PONARA THIO MARIE-MICHELLE Cheffe d'Établissement / Collège Moderne de Moapé-Ananguié / DRENA Adzopé

COULIBALY FOUNGNIGUE Coordonnateur du SRC / DRH

YORO LOUA HENRI Gestionnaire en Planification des Ressources Humaines SDPESG / DRH

KOUAKOU MARC Gestionnaire des Ressources Humaines – Correspondant Relais Formation DRENA Yamoussoukro

SYLLA MAMERY Gestionnaire des Ressources Humaines – Correspondant Relais Formation / DRENA Bouaké 2

N'DJOCHI MARIE-CLAIRE AKAFFOU Inspectrice d'Éducation / Lycée Moderne 1 Adzopé

KOFFI KOUAME Éducateur / Lycée Moderne Bondoukou- DRENA Bondoukou

KOUAKOU AMANI ISABELLE BENEDICTE Educatrice / Collège Moderne Apprompronou / DRENA Abengourou

Équipe d'expertise nationale

JOHNSON SETH Sous-Directeur DAJC

COULIBALY SOULEMANE Chef d'Établissement / Lycée de Garçons de Bingerville / DRENA Abidjan 1

Dr. ADJE AKPEI LANDRINE LETITIA Épse KOUAME Cheffe de Service CRéMOSS _DRENA Yamoussoukro

Appui Technique

DAGNOGO Yacouba Coordonnateur de l'UGP – PCELF / PPAJFES / PAAFES



REMERCIEMENTS

Ce Manuel d'Autoformation en Prévention et Gestion des tensions / conflits dans le secteur Éducation / Formation a pu être élaboré grâce à :

- l'appui technique de l'**Unité de Gestion de Projet PCELF / PPAJFES / PAAFES**, qui par son expertise contribue au processus de pérennisation de la formation continue des personnels administratifs et d'encadrement du MENA ;
- l'appui technique et financier de la **Banque Islamique de Développement (BID)**, dont l'engagement aux côtés des équipes du MENA a constitué une locomotive forte et réelle pour l'aboutissement de ce travail.

Le MENA adresse ses remerciements à tous les acteurs qui ont donné de leur temps et de leur intelligence pour la rédaction de ce manuel d'autoformation.

Depuis 2012, le renforcement des capacités des personnels administratifs et d'encadrement constitue un des axes stratégiques de la gouvernance des ressources humaines du Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation (MENA) piloté par sa Direction des Ressources Humaines (DRH).

Les objectifs principaux liés à cet axe sont :

- adopter des réformes institutionnelles pour soutenir le pilotage des structures éducatives ;
- bâtir une administration moderne dotée d'une approche managériale nouvelle ;
- disposer de personnels administratifs et d'encadrement compétents ;
- contribuer à l'amélioration des apprentissages et des résultats scolaires.

La mise en œuvre des différentes actions qui en ont découlé, a donné trois types de résultats probants. Il s'agit entre autres de :

- **la prise de textes règlementaires ;**
 - Arrêté N° 0008 du 24 janvier 2019 portant modalités d'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs
 - Note circulaire N° 3210 du 25 juillet 2019 relative à l'évaluation des performances professionnelles des personnels administratifs
- **la mise en place d'un dispositif hybride de formation continue ;**
- **la rédaction de manuels d'autoformation** (Techniques managériales ; Écrits administratifs ; Procédures administratives ; Leadership)

C'est donc pour demeurer dans sa dynamique de renforcement des capacités par la mise à disposition de documents d'autoformation que la DRH a élaboré ce présent manuel dénommé **Manuel d'Autoformation en Prévention et Gestion des Tensions / Conflits (MAPGTC) dans le secteur Éducation / Formation.**

Il est prioritairement proposé aux personnels administratifs et d'encadrement du MENA, dans le but de leur permettre de s'approprier les notions relatives à la **prévention et à la gestion des tensions/conflits au sein des structures éducatives.** Des exercices et des cas pratiques permettront aux gestionnaires du système éducatif de mieux fixer ces notions.

Ce manuel d'autoformation en prévention et gestion des tensions/conflits comprend cinq parties :

1. autotests ;
2. définitions de concepts ;
3. démarche méthodologique ;
4. situations pratiques ;
5. corrigés des autotests et des situations pratiques.

INTRODUCTION

Quel que soit notre milieu social ou professionnel, nos valeurs personnelles et nos représentations, nous sommes tous confrontés quotidiennement à des incompréhensions, des désaccords, des tensions ou des crises relationnelles avec notre entourage.

Le conflit est partout, complexe, multiforme et nous ne savons pas toujours quel sens lui accorder ou quelles solutions mettre en œuvre pour y faire face de façon constructive. C'est pourquoi, la recherche d'une paix durable est le premier des défis à relever.

Le Secteur Éducation/Formation, pour diverses raisons, est régulièrement secoué par des conflits aux conséquences multiples impliquant différents acteurs.

Il est primordial d'adopter **un style de management** qui privilégie la prévention des conflits et non leur résolution.

Toutefois, la résolution des conflits suscite aujourd'hui de plus en plus d'intérêt dans le management des organisations, car une gestion efficace des conflits permet d'instaurer un climat juste et propice à la productivité.

Il est donc essentiel, de mettre à disposition des outils et mécanismes de gestion des conflits qui offrent aux parties concernées, la possibilité de **continuer la négociation collective et de consolider le dialogue social au sein de la structure.**

Ce manuel d'autoformation a pour objectif d'accroître l'efficacité de la prévention des tensions et de la résolution des conflits par les acteurs du système éducatif.

PROVERBES¹

VÉHICULES DE TRADITION ET DE SAGESSE DE RÈGLEMENT DE CONFLIT



Les proverbes sont des véhicules de la tradition et de la sagesse. Ils reflètent ainsi des façons traditionnelles de régler les conflits. Les proverbes ci-dessous, peuvent inspirer différentes stratégies de règlement de conflit :

1. Il est plus facile d'éviter une querelle que de s'en soustraire.
2. Personne ne connaît les réponses, mais chacun peut apporter sa contribution.
3. Si vous ne pouvez convaincre quelqu'un de penser comme vous le faites, faites-le agir comme vous pensez.
4. Joignons nos forces et nous trouverons une solution.
5. Lors d'une dispute, le muet est digne d'éloges.
6. La raison du plus fort est toujours la meilleure.
7. La vérité émerge de la connaissance et non du consensus.
8. Qui se bat puis prend la fuite, au combat pourra donner suite.
9. Un triomphe n'est total que si l'ennemi détale.
10. C'est armé de gentillesse que vous terrasserez vos ennemis.
11. Un marché conclu honnêtement n'attire pas la discorde.
12. Pour toucher à la victoire, il faut croire à la victoire.
13. Les mots gentils sont précieux, mais s'achètent à petit prix.
14. Il faut mettre de l'eau dans son vin pour profiter de la sagesse d'autrui.
15. Il faut ouvertement faire face à un conflit pour enfin le résoudre.
16. Une dispute évitée est une dispute réglée.
17. La gentillesse triomphera de la colère.
18. Si quelqu'un te lance une pierre avec rancœur, lance-lui donc en retour une fleur.
19. En coupant la poire en deux, chacun s'en trouvera mieux.
20. À force de creuser, on découvre la vérité.

¹ Résolution de conflit : Guide ressource _ conçu par le Lough Barnes Consulting Group
Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs / DRH / MENA

AUTOTESTS

Dans cette partie du manuel, une série d'exercices (**autotests**) sont proposés pour évaluer ton prérequis sur :

- la prévention des tensions;
- la résolution des conflits.

1. Autotests relatifs à la prévention des tensions

➤ Autotest 1

Coche « Vrai » selon que l'affirmation est vraie ou « Faux » selon que l'affirmation est fausse :
« La Communication Non Violente (CNV) est un outil de prévention des conflits qui consiste à exprimer sa vérité dans le respect d'autrui et le respect de ce qu'on est. »

- ☐ Vrai
☐ Faux

➤ Autotest 2

Parmi les propositions suivantes, coche celle dont la formulation exprime une observation dans le cadre de la CNV.

Affirmations	Réponses
Tu es tout le temps devant l'ordinateur	
Hier tu as utilisé l'ordinateur pendant 10 heures	
Tu passes ton temps à regarder la télévision	

➤ Autotest 3

L'affirmation ci-dessous, exprime-t-elle un besoin ?

« Je me sens triste parce que tu ne m'as pas souhaité un bon anniversaire. »

- ☐ Oui
☐ Non

➤ Autotest 4

Dans cette liste, coche les quatre (4) étapes de la CNV.

- ☐ Faire des Observations.
☐ Exprimer vos Sentiments et Émotions.
☐ Proposer une alternative, un scénario de solution pour améliorer la situation.
☐ Exprimer vos Besoins.
☐ Formuler une Demande.
☐ Décrire les faits objectifs, concrets et observables.

➤ Autotest 5

Coche les propositions qui complètent cette affirmation : « la CNV est un outil de prévention des conflits qui permet de/d' »:

- ☐ Prendre conscience de ses besoins et de ceux des autres.
☐ Écouter ses émotions et ses sentiments afin de respecter ses limites.
☐ Savoir faire des demandes sans qu'elles ne soient des exigences.

➤ Autotest 6

Coche « Vrai » selon que l'affirmation est vraie ou « Faux » selon que l'affirmation est fausse :
« La prévention des conflits est l'ensemble des mesures prises pour empêcher qu'un conflit ne survienne ou, à tout le moins, pour réduire sa probabilité de survenir. »

- ☐ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 7

Dans le tableau suivant, coche la définition selon qu'elle exprime une tension ou un conflit.

N°	Définitions	Notions	
		Tension	conflit
1	un malentendu		
2	la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent		
3	une discorde		
4	un choc qui inflige des pertes aux deux adversaires		
5	la lutte de pouvoir		
6	le désaccord		

➤ Autotest 8

Parmi les assertions ci-dessous, coche celles qui s'inscrivent dans la prévention d'un conflit.

- ☐ L'identification de ce qui peut être objet de tension ou de conflit.
- ☐ L'identification des acteurs ou protagonistes probables.
- ☐ La reconnaissance du ou des niveaux de manifestation.
- ☐ La mise sur pied d'un dispositif de prévention et de veille.

➤ Autotest 9

Coche «Vrai» selon que l'affirmation est vraie ou « Faux » selon que l'affirmation est fausse :
« *Faire de l'alerte précoce consiste à prendre des mesures pour détecter, à temps, les situations qui pourraient déclencher un conflit afin d'agir pour l'éviter.* »

☐ Vrai ☐ Faux

2. Autotests relatifs à la résolution des conflits

➤ Autotest 10

Coche «Vrai» selon que l'affirmation est vraie ou « Faux » selon que l'affirmation est fausse :
« *L'écoute active est fondamentale à l'établissement d'une communication efficace. Elle contribue à prévenir les conflits et leur intensification.* »

☐ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 11

Coche « Vrai » selon que l'affirmation est vraie ou « Faux » selon que l'affirmation est fausse :
« *Communiquer en situation de conflit, c'est se montrer ouvert et engagé.* »

☐ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 12

Coche les bonnes attitudes du communicant en situation de conflit.

- ☐ Être bref et concis en allant droit au but dans les propos.

- ☐ Être ferme et formel plutôt que d'être hésitant et de se confondre en excuses.
- ☐ Donner des exemples précis et les détailler au besoin.
- ☐ Donner des explications et exposer la logique.
- ☐ Écouter dans le but de comprendre (écoute active) au lieu de préparer la réplique.
- ☐ Identifier les parties en conflit et les enjeux.

➤ Autotest 13

Coche « Vrai » selon que l'affirmation est vraie ou «Faux» selon que l'affirmation est fausse :
« La médiation est la facilitation par une tierce personne (médiateur, facilitateur ou conciliateur) d'un processus de négociation entre différentes parties en conflit par la proposition d'une solution. »

☐ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 14

Dans cette liste, coche les trois étapes du processus de médiation.

- ☐ Collecter les informations sur le conflit.
- ☐ Déterminer la nature du conflit.
- ☐ Élaborer des stratégies de médiation.
- ☐ Organiser la rencontre de médiation.

➤ Autotest 15

Parmi les propositions ci-après, coche, les trois (3) facteurs déterminants pour la réussite d'une médiation.

- ☐ La bonne connaissance des données du problème.
- ☐ La maîtrise des techniques de négociation.
- ☐ L'accompagnement des parties.
- ☐ La compréhension de la psychologie des parties.

➤ Autotest 16

Dans la résolution des conflits, le médiateur doit faire preuve de qualités et de compétences.

Coche selon que l'ensemble A ou B désigne des compétences ou des qualités ?

A

- Franc
- Empathie
- Impartial
- Maître de soi
- Discret
- Patient

B

- Avoir une bonne capacité d'écoute
- Savoir communiquer
- Savoir analyser les informations reçues
- Savoir imaginer de nouvelles stratégies
- Savoir se mettre au balcon
- Savoir interpréter les attitudes

	A	B
Compétences		
Qualités		

➤ Autotest 17

La résolution d'un conflit, c'est concilier pacifiquement des intérêts antagonistes ou divergents en vue de ramener l'entente indispensable à la vie en communauté :

☐ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 18

Pour chacune des étapes du conflit fais correspondre le numéro qui convient.

Numéro d'ordre
①
②
③
④
⑤

Étapes
La désescalade
La divergence
Le blocage
Le conflit ouvert
La tension

➤ Autotest 19

Dans cette liste d'outils, coche ceux qui correspondent à la résolution de conflits.

- ☐ l'arbitrage
- ☐ le jeu
- ☐ la négociation
- ☐ le recours hiérarchique
- ☐ la parole
- ☐ la médiation
- ☐ le dévouement
- ☐ la conciliation
- ☐ le jugement

➤ Autotest 20

Parmi ces actions, coche celles qui sont menées dans l'analyse d'un conflit.

- ☐ Établir les faits (quels sont les vrais problèmes ?).
- ☐ Identifier les besoins des parties (que veulent réellement les parties impliquées ?).
- ☐ Évaluer la situation (le conflit est-il gérable ?).
- ☐ Décider d'un processus (quelle procédure est adéquate pour résoudre ce problème ?).
- ☐ Rechercher les solutions (les parties veulent-elles négocier ?).
- ☐ S'accorder et mettre en œuvre des solutions (comment s'assurer que les parties respectent l'accord ?).

➤ Autotest 21

Mets dans l'ordre chronologique, les étapes suivies par un manager pour résoudre un conflit entre deux agents.

- a. Entretien avec les deux (2) agents.
- b. Détermination du type de conflit.

- c. Inventaire des solutions retenues en interne.
- d. Mise en place de règles de fonctionnement et d'outils.
- e. Synthèse et analyse de la situation auprès du manager.

Numéro d'ordre	Étapes
①	
②	
③	
④	
⑤	

➤ Autotest 22

Un conflit se caractérise toujours par des aspects visibles et des aspects invisibles. Dans la liste ci-dessous, coche les aspects invisibles d'un conflit.

- ☐ Les besoins des acteurs.
- ☐ Les conditions structurelles.
- ☐ Les acteurs du conflit.
- ☐ Les intérêts.

➤ Autotest 23

Fais correspondre à chaque affirmation, le type de conflit qui convient.

	Conflits de valeurs	Conflits relationnels	Conflits structurels	Conflits relatifs à la communication de masse
Conflits causés par les divergences idéologiques, de croyances et de normes culturelles.				
Conflits causés par les distorsions dans les relations interpersonnelles et dans les liens affectifs.				
Conflits causés par l'accès ou le contrôle inégal aux ressources en présence par rapport à des contraintes environnementales.				
Conflits causés par le déficit d'information, les incompréhensions, les différences d'interprétation des données.				

➤ Autotest 24

Range dans l'ordre chronologique la procédure pour assurer le suivi de la résolution d'un conflit en cochant la case qui convient.

Procédure	1	2	3
Vérifier si les objectifs sont atteints et les causes éliminées.			
S'assurer que la solution soit intégrée à la routine quotidienne.			
Effectuer un contrôle périodique pour s'assurer de maintenir la solution.			

➤ Autotest 25

Coche parmi les facteurs ci-dessous, ceux qui sont des facteurs de modération.

- ☐ Conflits précédents non-résolus.
- ☐ Cohésion des parties prenantes.
- ☐ Compétence pour une communication effective.
- ☐ Barrières linguistiques.
- ☐ Négociation.
- ☐ Information.

➤ Autotest 26

Coche « Vrai » selon que l'affirmation est vraie ou « Faux » selon que l'affirmation est fausse :
« Dans la résolution d'un conflit, il est important de commencer par énoncer les faits et de bien les clarifier parce que les faits sont factuels, concrets et indiscutables. »

- ☐ Vrai ☐ Faux

GRILLE DE NOTATION DES AUTOTESTS

À partir de la proposition de correction et du barème des autotests, attribue-toi une note par autotest.

	AUTOTESTS	BONNES RÉPONSES
Autotests relatifs à la prévention des tensions /conflits	Autotest 1	:...../4
	Autotest 2	:...../4
	Autotest 3	:...../4
	Autotest 4	:...../4
	Autotest 5	:...../4
	Autotest 6	:...../4
	Autotest 7	:...../4
	Autotest 8	:...../4
	Autotest 9	:...../4
	SOUS TOTAL 1	/ 36 points
Autotests relatifs à la résolution d'un conflit	Autotest 10	:...../5
	Autotest 11	:...../5
	Autotest 12	:...../5
	Autotest 13	:...../5
	Autotest 14	:...../5
	Autotest 15	:...../5
	Autotest 16	:...../5
	Autotest 17	:...../2
	Autotest 18	:...../3
	Autotest 19	:...../3
	Autotest 20	:...../3
	Autotest 21	:...../3
	Autotest 22	:...../3
	Autotest 23	:...../3
	Autotest 24	:...../3
	Autotest 25	:...../3
	Autotest 26	:...../3
	SOUS TOTAL 2	/ 64 points
	TOTAL GÉNÉRAL	 /100 points

APPRÉCIATIONS

Les autotests de 1 à 9 traitent de **la prévention et de la résolution des tensions /conflits**. Ils cumulent un **sous-total 1** de 36 points :

- Si tu enregistres un score compris entre **25 et 36 points**, cela signifie que tu as une bonne connaissance de **la prévention et la résolution des tensions /conflits**. Tu gagneras donc à renforcer tes acquis par une bonne exploitation de la rubrique « **définition des concepts** ».
- Si tu enregistres un score compris entre **13 et 24 points**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques dans les domaines susvisés sont moyennes. Tu dois, alors, fournir des efforts pour t'approprier les notions qui sont expliquées

dans la rubrique "**Démarche méthodologique**".

- Si tu enregistres un score compris entre **1 et 12 points**, cela voudrait dire que tes connaissances théoriques sont insuffisantes. Tu devras faire plus d'efforts à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool de formation.

Les autotests de 10 à 26 traitent des aspects **relatifs à la résolution d'un conflit** .

Ils cumulent un **sous-total 2 de 64 points** :

- Si tu enregistres un score compris entre **40 et 64 points** dans ces dix-sept (17) autotests, cela signifie que tu as une bonne maîtrise de la résolution d'un conflit. Tu gagneras à renforcer tes acquis par une bonne exploitation de la rubrique "**Définition des concepts**".
- Si tu enregistres un score compris entre **20 et 39 points**, cela veut dire que tes connaissances pratiques relatives à la forme et au fond de la résolution d'un conflit sont moyennes . Tu devras donc mieux t'approprier la rubrique "**Démarche méthodologique**" pour te remettre à niveau.
- Si tu enregistres un score compris entre **2 et 19 points**, c'est que tes connaissances pratiques en **résolution d'un conflit** sont insuffisantes. Tu devras faire plus d'efforts à travers des exercices sous la supervision du formateur interne de ton pool de formation.

Le concept de conflit se décline en trois aspects :

- **la composante cognitive** (ce que nous percevons) ;
- **la composante émotionnelle** (ce que nous ressentons) ;
- **et la composante comportementale** (comment nous agissons).

LES CINQ (5) PHASES DE LA COLÈRE

Selon Lerner², quand une personne manifeste de la colère, elle envoie le message qu'elle souffre, que ses droits sont bafoués, que ses besoins ne sont pas satisfaits ou tout simplement que son monde ne tourne pas rond.

La colère est la plus puissante de toutes les émotions. Elle découle souvent de la peur. Non contenue, elle peut mener à un conflit et à son intensification. On compare la colère à un fusil de gros calibre qui tire dans tous les sens à la fois³

Les manifestations de colère prennent plusieurs formes telles que la décharge de frustrations, les attaques verbales ou physiques, les insultes et les commentaires désobligeants et l'incapacité ou le refus de communiquer. Le fait de mieux comprendre les différentes phases de la colère constitue la clé afin de reconnaître ce sentiment en soi et chez les autres.

PHASES	EXPLICATIONS ET MANIFESTATIONS
Phase 1 : L'évènement déclencheur	- Il s'agit de l'incident qui déclenche la colère. - Il importe de comprendre que certains antécédents et autres facteurs internes ou externes peuvent provoquer une intensification.
Phase 2 : L'escalade (Intensification)	- Durant cette phase, le corps se prépare à réagir. - Le corps relâche automatiquement plus d'adrénaline, augmentant ainsi les pulsations cardiaques et la pression sanguine. La respiration se fait plus rapide et la tension musculaire augmente. - En fait, le corps se prépare à attaquer, à se défendre ou à fuir. - On appelle ce phénomène la réponse combat-fuite (réponse aiguë au stress).
Phase 3 : La crise	- Le corps atteint son niveau maximal de stress. - Le corps est au niveau du combat-fuite. La personne prend une décision prompte entre l'attaque (combat) et le repli (fuite). - À ce moment précis du cycle de la colère, les niveaux de jugement, de compétences communicationnelles et d'écoute déclinent. - Lorsqu'une personne est dans cet état, il importe de ne pas la provoquer et de se limiter à des commentaires simples et brefs. - Il importe de se rappeler que cette personne puisse être incapable d'entendre ou de traiter les nouvelles informations, quelles qu'elles soient. - Adoptez une posture qui ne suscite pas l'affrontement (posture passive) même si la personne risque d'utiliser un langage abusif. - Il importe d'allouer assez de temps et d'espace à la personne afin qu'elle puisse ventiler sa colère (la phase suivante sera plus brève si la personne peut évacuer la colère refoulée) à condition qu'il n'y ait de danger pour personne. - Si vous estimez qu'il existe un danger pour cette personne, pour des témoins ou pour vous-même, vous devez alors suivre le plan d'urgence en place dans votre structure. - Ne vous interposez pas physiquement. Ceci pourrait intensifier la situation et compromettre votre sécurité. - Votre meilleure stratégie est de vous déplacer hors d'atteinte et d'appeler des secours tout en gardant une attitude calme et bienveillante.
Phase 4 : Le rétablissement	- À ce stade, le point culminant de la crise est passé, mais le corps est toujours en état de vigilance extrême. - Il importe de laisser de l'espace à la personne puisqu'un seul commentaire provocant ou menaçant pourrait remettre le feu aux poudres et la replonger dans la phase de crise.
Phase 5 : La dépression post-crise	- À ce stade, le corps est revenu à son état normal. Le jugement, la communication verbale et l'écoute sont revenus à des niveaux plus normaux. - La personne peut être dans un état de repli sur soi et de dépression. Elle peut également adopter des comportements autodestructeurs. - C'est le moment le plus opportun pour engager une discussion et amorcer le counseling.

² Lerner, H.G. (1985). The Dance of Anger. New York, NY: Harper & Row

³ Furlong, G. (2005). The Conflict Resolution Toolbox. Mississauga, On: John Wiley & Sons

DÉFINITION DES NOTIONS ET CONCEPTS

Dans cette partie, tu trouveras quelques définitions et des informations qui t'aideront à la compréhension du contenu de ce manuel.

1-GÉNÉRALITÉS ET TYPOLOGIE DES CONFLITS

1.1 Généralités

Cette partie énonce les définitions des différentes notions et concepts en lien avec le conflit.

1.1.1. Conflictologie

La Conflictologie⁴ est la science qui étudie les causes de l'origine, du développement, de l'escalade, de la résolution des conflits à tous les niveaux avec leur achèvement ultérieur.

1.1.2. Demande

La demande⁵ est l'action de faire savoir que l'on désire obtenir quelque chose ; fait de demander ; écrit qui l'exprime.

La formulation d'une demande en communication non violente obéit à six (6) critères :

- elle s'adresse à quelqu'un de précis ;
- elle concerne l'instant présent ;
- elle est concrète ;
- elle est exprimée dans un langage positif ;
- elle est réaliste ;
- elle laisse le choix.

Exemple : *Maintenant, ce que je souhaiterais, c'est que tu me dises si tu veux qu'on analyse ensemble les objectifs spécifiques de ton module de formation.*

1.1.3. Malentendu

Le malentendu désigne une incompréhension entre deux ou plusieurs personnes. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Remarque :

Le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre, ce qui nous pousse à attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

« Le malentendu est un composé de mal "exprimé" et de mal "écouté". » Abdou Amine Bouha, Psychologue, Algérie, Oran, 1985

1.1.4. Erreur

L'erreur est une méprise, l'acte de se tromper, d'adopter ou d'exposer une opinion non conforme à la vérité, de tenir pour vrai ce qui est faux.

L'erreur renvoie à la compétence et est involontaire, la personne n'a pas su comment faire, agir ou réagir. L'erreur entraîne un acte pédagogique.

Exemple : *Le Chef d'Établissement n'a pas renseigné correctement l'espace agent CODIPOST de son collaborateur.*

⁴ Housepsych.com – A propos de la psychologie

⁵ <https://www.larousse.fr>

☞ « Une erreur ne devient une faute que si l'on refuse de la corriger ». *John Fitzgerald Kennedy*

1.1.5. Faute

La **faute** est un manquement à la règle morale, à une prescription religieuse, à une règle, aux devoirs qui découlent d'un contrat de travail ou d'une activité réglementée.

La faute est volontaire, la personne n'a pas respecté une règle préalablement définie. La faute génère une réaction d'autorité.

Exemples :

- Depuis le début du trimestre, Monsieur Kouka n'a renseigné aucun des auxiliaires pédagogiques de ses différentes classes.
- Le non-respect de l'arrêt au feu rouge.
- L'usage du téléphone au volant.

Remarque :

L'erreur devient une faute lorsque :

- le collaborateur la commet volontairement ;
- le collaborateur n'a pas respecté les actions correctives décidées avec son manager.

Une réaction vive voire agressive du manager suite à une erreur détruit de fait le droit à l'erreur. Ce qui inhibe la prise d'initiative et incite le collaborateur à cacher ses éventuelles erreurs à venir.

1.1.6. Non-dit

Un **non-dit** désigne quelque chose qui n'est pas exprimé, qui est caché ou implicite dans le discours d'un individu. En outre le non-dit est ce que nous taisons volontairement par peur du conflit.

Exemple :

Le Directeur d'École Primaire fait remarquer à son collaborateur qu'il est régulièrement habillé en pantalon jean par rapport à l'usage vestimentaire en vigueur.

1.1.7. Ignorance

L'**ignorance**⁶ est l'état d'une personne qui ignore ; fait de ne pas connaître quelque chose, défaut de connaissance, un manque d'instruction, de savoir, de culture générale.

☞ « C'est l'ignorance, et non la connaissance, qui dresse les hommes les uns contre les autres. » *KOFI Annan (1938-2018)*

⁶ Le Robert dico en ligne

1.1.8. Mauvaise foi

La **mauvaise foi** est l'indécence caractérisée par une volonté d'affirmer un propos que l'on sait foncièrement faux ou injuste (l'interlocuteur en est également conscient), mais que l'on continue à clamer comme la vérité.

Exemple : *Je n'ai jamais vu quelqu'un faire preuve d'une telle mauvaise foi devant l'évidence de sa faute professionnelle.*

1.1.9. Problème

Un **problème** est :

- dans son acception la plus courante, **une situation** dans laquelle un obstacle empêche de progresser, d'avancer ou de réaliser ce que l'on voulait faire ;
- **une difficulté** qu'il faut résoudre pour obtenir un résultat ;
- **une situation instable** ou dangereuse exigeant une décision.

Les caractéristiques d'un problème :

- mesurable ;
- observable ;
- existence d'un écart entre une situation existante et une situation souhaitée ;
- génère une insatisfaction acceptable.

Exemple :

La défaillance de la connexion internet empêche la tenue de la visioconférence.

1.1.10. Désaccord

Le **désaccord** est :

- le manque d'entente entre des personnes ; un différend ;
- l'état de personnes qui s'opposent, le fait de ne pas être d'accord.

Remarque :

Il peut exister des **désaccords** sur les objectifs, les priorités d'un projet, les solutions, les moyens, les délais etc.

1.1.11. Frustration

La **frustration** se définit comme :

- une émotion pouvant apparaître lorsque nous ne parvenons pas à atteindre un objectif fixé ;
- une réponse émotionnelle à l'opposition ressentie.

Remarque :

La frustration peut être définie comme un sentiment d'incapacité à atteindre un objectif. Elle peut se manifester par la démotivation, la colère, l'abandon, la perte de l'estime de soi et de la confiance en soi.

Exemple :

Le refus de la hiérarchie de permettre à un Chef d'Établissement de réaliser une activité dont il a acquis le financement.

☞ « Une frustration encourue au cours de longues années engendre la révolte, la soif de liberté » Gilan

1.1.12. Empathie

Selon le Robert, **l'empathie** est la capacité de s'identifier à autrui dans ce qu'il ressent. Avoir de l'empathie, c'est être capable de comprendre les émotions éprouvées par l'autre tout en s'abstenant de quelque jugement que ce soit.

Exemple :

Un ami perd son poste de responsabilité et est désemparé.

Pour exprimer ton empathie, tu peux, par exemple lui dire : « Je constate que tu es triste et je comprends pourquoi. »

☞ « L'empathie, c'est voir avec les yeux d'un autre, écouter avec les oreilles d'un autre et entendre avec le cœur d'un autre. » Alfred Alder

1.1.13. Tension

La **tension**⁷ est l'état de ce qui menace de rompre.

Elle est une situation d'équilibre précaire, de désaccord dans des relations entre personnes, entre groupes de personnes, entre collectivités, entraînant des risques de conflit, de crise ou de rupture.

La tension naît des divergences, différences, oppositions de points de vue, d'idées, de solutions, d'objectifs, de valeurs...

Elle se manifeste diversement : rupture de communication, regards haineux, propos empreints de sous-entendus, onomatopées de provocations, provocations.

☞ « Dans les moments de grande tension, l'esprit se fixe sur un détail sans importance dont on se souvient parfaitement bien longtemps après, comme si l'anxiété nous l'avait à jamais gravé dans le cerveau. » Agatha Christie

1.1.14. Crise

La **crise** se définit comme :

- un moment très difficile dans la vie de quelqu'un, d'un groupe, dans le déroulement d'une activité, etc. ; période, situation marquée par un trouble profond, etc.. ;
- un évènement social ou personnel qui se caractérise par un paroxysme des souffrances, des contradictions ou des incertitudes, pouvant produire des explosions de violences ou de révolte. La crise est une rupture d'équilibre ;
- un processus qui menace de désagrégation une organisation ou un univers de références.
- une sorte d'inflammation, de crispation due à la mauvaise gestion des tensions.

☞ *Provoquée par un évènement majeur, la crise constitue la rupture soudaine d'un équilibre considéré comme stable et remet en cause la survie d'un système.*

⁷ Micro Robert, 1989, 2^{ème} édition

1.1.15. Conflit

Un conflit ou une situation conflictuelle, est :

- un état d'opposition entre personnes ou entités ;
- un désaccord transformé en un rapport de forces entre deux ou plusieurs personnes ou groupes ;
- le résultat d'une confrontation de volontés opposées entre deux ou plusieurs parties, personnes ou groupes.

Le conflit est chargé d'émotions telles que la colère, la frustration, la peur, la tristesse, la rancune, le dégoût. Parfois, il peut être fait d'agressivité et de violence.

Le conflit n'est ni bon ni mauvais. Selon la manière dont on va l'aborder et tenter de le résoudre, son issue sera destructrice ou constructive pour les personnes. Il peut avoir des fonctions et des conséquences positives :

- permettre la construction de relations plus justes ;
- réaffirmer la règle commune ;
- être source de développement personnel.

Remarque :

Dans le cadre de la gestion d'une structure du secteur Éducation/Formation, le conflit est une rupture des rapports socio-affectifs entre ses différents acteurs (apprenants, enseignants, parents d'élèves et l'ensemble des personnels administratifs et d'encadrement des structures en centrale et en région).

☞ « On engendre les conflits en fertilisant les petites erreurs. » *Gérald Lescarbeault.*

1.1.16. Violence

La violence est un comportement qui vise à faire mal, à anéantir réellement ou symboliquement l'autre.

Pour l'**Organisation mondiale de la santé (OMS)**, la violence est « l'utilisation intentionnelle de la force physique, de menaces à l'encontre des autres ou de soi-même, contre un groupe ou une communauté, qui entraîne ou risque fortement d'entraîner un traumatisme, des dommages psychologiques, des problèmes de développement ou un décès » .

Remarque :

La violence est toujours négative parce qu'elle est destructive pour les deux parties et éloigne la possibilité d'un accord.

1.1.17. Protagoniste

Selon le Micro Robert, **un protagoniste** est une personne qui joue le premier rôle dans une affaire.

Il désigne également chacune des personnes, chacun des groupes en lutte, en concurrence dans un conflit, qui se perçoivent parfois comme des ennemis, avec des motivations qui consistent à détruire l'autre à tout prix.

1.1.18. Antagoniste

L'antagoniste est le personnage qui s'oppose à l'avancement des principaux objectifs de l'intrigue d'une histoire ou à la résolution d'une situation de conflit.

C'est un adversaire, un concurrent.

L'antagonisme est « l'état d'opposition entre des personnes, des nations, des classes sociales, des doctrines, etc. »

1.1.19. Médiateur

Un médiateur est une personne qui s'entremet ou qui est choisie pour mener un accord entre des parties adverses, pour faciliter une négociation.

Le médiateur ne se donne pas l'obligation d'avoir un résultat. Il amène les personnes ou groupes de personnes en conflit à :

- déclencher un dialogue favorable à la résolution du conflit ;
- maintenir la communication entre elles en vue de faciliter la recherche de solution ;
- identifier les besoins et les intérêts ;
- conserver l'autonomie de leurs décisions et de construire ensemble leur solution.

Toutefois, en cas de blocage, le médiateur propose sa MESORE (MEilleure SOLution de REchange)

Il doit être doté d'un certain nombre de :

- Qualités

- Franc ;
- Impartial ;
- Attaché à la paix ;
- Empathique ;
- Maître de soi ;
- Discret ;
- Patient ;
- Tolérant.



- Compétences

- Avoir une bonne capacité d'écoute ;
- Savoir communiquer ;
- Savoir analyser les informations reçues ;
- Savoir imaginer de nouvelles stratégies ;
- Savoir se mettre au balcon (au-dessus des préjugés) ;
- Savoir interpréter les attitudes ;
- Avoir le tact.

1.1.20. Prévention

La prévention est l'ensemble des dispositions prises pour prévenir un danger, un risque, un mal.

C'est aussi l'action d'éviter l'expression de la violence, son escalade et ses dégâts.

Elle renvoie à :

- une attitude ou un ensemble de mesures à prendre pour éviter qu'une situation ne se dégrade ;
- la mise en œuvre de mesures qui visent à préserver une situation donnée.

☞ « Les problèmes ne se résolvent pas sur la durée par des pansements, mais par leur prévention. » Patrick Louis Richard

1.1.21. Compétition

La compétition est :

- la recherche simultanée par deux ou plusieurs personnes d'un même avantage, d'un même résultat ;
- une attitude de rivalité et de concurrence de plusieurs membres dans la recherche d'un même objectif ;
- l'action de chercher à obtenir en même temps que d'autres le même titre, la même charge ou dignité, la même fonction etc.

Les caractéristiques de la compétition :

- une situation où l'une des parties domine et impose parfois une solution ;
- une attitude de force et d'autorité qui peut conduire à un affrontement ;
- celui qui affronte un conflit de manière offensive n'a qu'un objectif en tête : gagner ;
- le résultat est une situation de "gagnant-perdant".

Remarque :

La compétition peut être saine ou malsaine. Quand elle est saine elle est source d'émulation ; quand elle est malsaine elle est source de conflit.

Exemple :

Décider de primer les trois (3) meilleurs élèves par niveau, les meilleurs professeurs par discipline, le meilleur agent de la structure etc.

1.2. Typologie des conflits

Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), l'objet du conflit (avantage, pouvoir...), l'évolution du conflit (déclaré, latent, refoulé), etc.

1.2.1. Conflit constructif

« **Constructif** », c'est ce qui est apte à faire progresser une situation, qui manifeste une efficacité pratique.

Un conflit est dit constructif quand il :

- restaure un climat d'harmonie et motive la productivité des employés ;
- crée un environnement de travail productif et en toute sécurité par la résolution des conflits de façon juste et pacifique ;
- donne naissance à de nouvelles manières de faire et ainsi favorise ainsi l'innovation dans l'organisation ;
- conduit à l'amélioration ou au changement de certaines conditions de travail.

- redéfinit sur de nouvelles bases, plus saines, plus stables et plus durables la relation entre des personnes ;
- entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits, crée un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, améliore le niveau des évaluations et génère des idées créatives.

☞ *Les conflits constructifs sont nécessaires à notre vitalité car leur enjeu capital est toujours la satisfaction de nos principaux besoins.*

1.2.2. Conflit destructif

« **Destructif** », se dit de ce qui détruit, a le pouvoir de détruire.

Le conflit est dit destructif quand il :

- crée un climat compétitif à outrance ;
- crée des sentiments de frustration et d'antagonisme ;
- crée un environnement de travail hostile ;
- n'entraîne pas de résultats positifs et nuit à la productivité d'une organisation ;
- entraîne une perte de temps, une dépense d'énergie intellectuelle, émotionnelle et physique et une rupture de la communication.

Le conflit destructif nous enferme dans notre « univers mental », restreint notre vision du monde et des autres, nous contraint à la fuite, à la soumission ou à la violence, devient un cercle vicieux qui s'autoalimente à la manière d'un feu se nourrissant de ses propres flammes.

Remarque :

La gestion des conflits peut mobiliser d'énormes ressources qui auraient pu être plus avantageusement investies pour accroître la productivité tout en bonifiant les conditions de travail des salariés.

Exemple :

Conflit lié à la mauvaise compréhension des attributions des acteurs dans une organisation.

1.2.3. Conflit ancien

Le **conflit ancien** est un conflit refoulé qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable par l'un ou l'autre des deux protagonistes et qui risque donc à tout moment de resurgir.

1.2.4. Conflit déclaré

Le **conflit déclaré** est un conflit ouvert, mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

1.2.5. Conflit de circonstances

Le **conflit de circonstances** est un conflit qui naît entre deux protagonistes par rapport à la survenue d'un fait particulier ou d'une situation particulière.

1.2.6. Conflit d'objectifs

Le **conflit d'objectifs** est une situation dans laquelle les buts ou les issues préférées par les parties semblent être incompatibles.

Exemple :

Inadéquation entre l'objectif personnel et l'objectif de l'organisation.

1.2.7. Conflit d'intérêts

Le conflit d'intérêts est une situation avérée ou apparente dans laquelle un individu ou une organisation est soumis à des intérêts multiples du fait des fonctions ou des responsabilités occupées dans des institutions publiques, dans une entreprise, une association, une fondation, etc.

En Côte d'Ivoire, la définition du conflit d'intérêts est donnée par le code de déontologie en matière de marchés publics et de délégation du service public. Il définit le conflit d'intérêts comme « toute situation dans laquelle les intérêts du service public s'opposent aux intérêts personnels de l'acteur public ainsi que de ses proches. »⁸

Pour l'**OCDE**, le conflit d'intérêt se définit comme « toute situation impliquant un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent, dans laquelle l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et responsabilités ».

On distingue trois types de conflits d'intérêts qui sont :

- **le conflit d'intérêts réel** (un conflit qui existe effectivement entre les fonctions d'un agent public et ses intérêts privés, ses activités extérieures au service public) ;
- **le conflit d'intérêts apparent** (un conflit entre les fonctions d'un agent public et ses intérêts privés, ses activités extérieures qu'un observateur raisonnable pourrait percevoir comme existant, peu importe si c'est le cas ou non) ;
- **le conflit d'intérêts potentiel** (un conflit entre les fonctions d'un agent public et ses intérêts privés, ses activités extérieures qu'il est raisonnablement possible de prévoir).

Exemple extrait du Guide pratique de prévention et de règlement des conflits d'intérêts

Une administration recherche un agent. Sur l'ensemble des candidatures qu'il a reçues, le DRH de la structure en a sélectionné trois qu'il a transmises au Directeur général.

Toutefois, le DRH apprend que le DG reçoit cinq candidats, soit deux candidatures de plus que ceux qui lui ont été proposés. Le DRH se renseigne et apprend que l'un des deux est le gendre du DG et qu'il a l'intention, d'en faire le candidat retenu.

1.2.8. Conflit de besoins

Le conflit de besoins est un conflit qui naît lorsque les besoins des membres de l'équipe sont irréconciliables, contradictoires, incompatibles, insatisfaits.

Exemple :

Les personnels d'encadrement refusent de continuer le travail s'ils ne reçoivent pas leur dotation en matériels de bureau.

⁸ Guide pratique de prévention et de règlement des conflits d'intérêts

1.2.9. Conflit de valeurs

Le conflit de valeurs est un conflit issu de perceptions différentes du monde liées à la différence d'âges, de culture ou d'origine. C'est aussi la tendance à évaluer les autres, positivement ou négativement, selon ce que l'on valorise soi-même.

Remarque :

Une valeur est ce que vaut un objet susceptible d'être échangé, vendu, et, en particulier, son prix en argent.

La valeur est aussi l'idéologie ou la règle morale guidant une personne ou un groupe de personnes ayant des références morales, sociales, esthétiques et spirituelles dans leur jugement pour défendre une cause ou atteindre leur idéal.

Dans le milieu du travail, c'est « l'ensemble des conflits qui portent sur des choses auxquelles les travailleurs octroient de la valeur : conflits éthiques, qualité empêchée, sentiment d'inutilité du travail, atteinte à l'image du métier. »

1.2.10. Conflit interculturel

Le conflit interculturel est un conflit lié à une incompréhension unilatérale ou mutuelle entre deux personnes ou groupes issus d'une culture différente.

La source de ce conflit est directement liée à ce qui oppose les deux groupes du point de vue du territoire, des valeurs, de la croyance, des normes culturelles.

1.2.11. Conflit de pouvoir ou d'autorité

Le conflit de pouvoir ou d'autorité se définit comme un rapport de force entre deux ou plusieurs personnes afin d'établir leur zone d'influence ou leur autorité sur les autres individus.

Ce type de conflit apparaît entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre. Il est donc nécessaire de bien définir les compétences de chacun dès le départ pour éviter ce type de conflit.

Remarque :

Le « pouvoir »⁹ est le droit pour quelqu'un de faire telle chose par son statut.

Exemple :

Dans une organisation, le responsable financier fait des recrutements à la place du responsable des ressources humaines.

1.2.12. Conflit relationnel

Le conflit relationnel ou conflit interpersonnel est un fort désaccord entre deux personnes (du fait d'une mauvaise perception de l'autre, de stéréotypes, de la faiblesse de communication, etc.).

Il peut arriver, également, que l'on soit en conflit avec soi-même (conflit intrapersonnel).

⁹ Larousse

1.2.13. Conflit organisationnel

Le **conflit organisationnel** est un conflit qui naît d'une discorde entre les membres d'une organisation à la suite de désaccords, réels ou perçus, liés à leurs besoins, valeurs, ressources ou intérêts.

1.2.14. Conflit de rôles

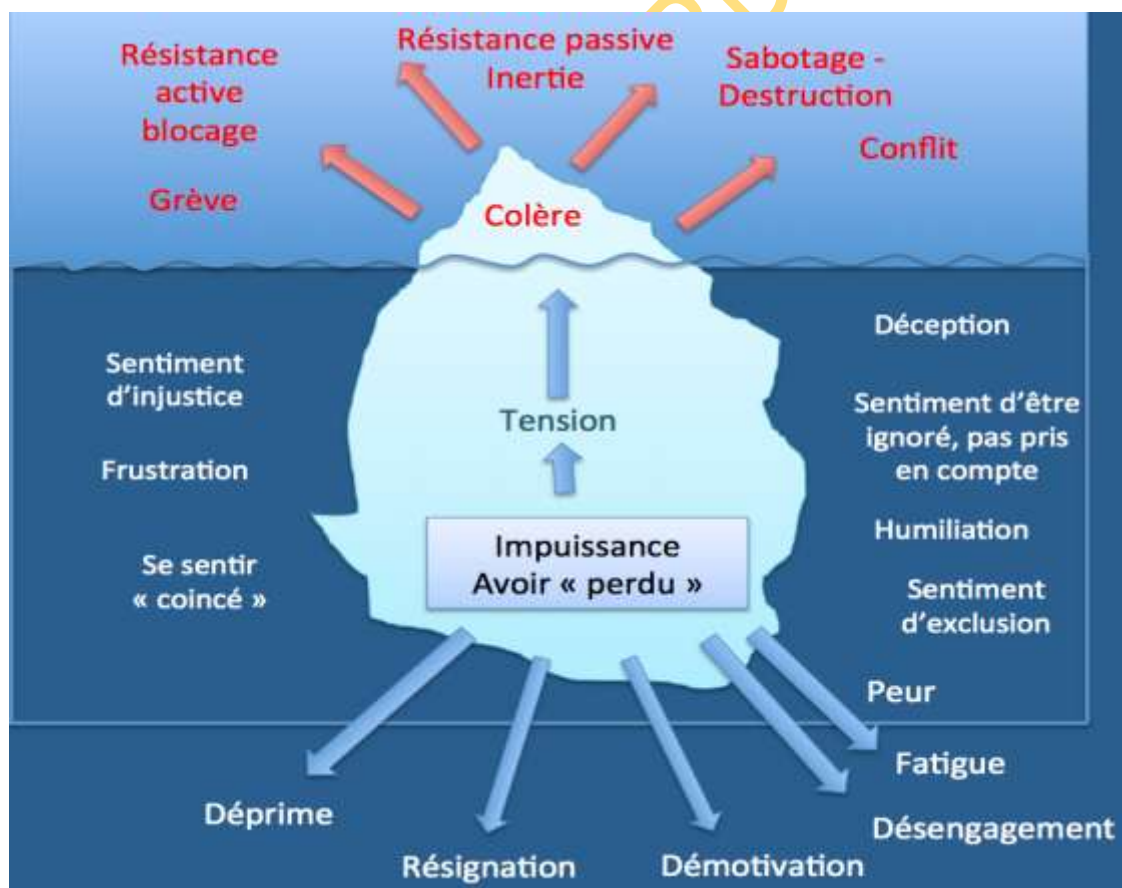
Le **conflit de rôles** peut se définir comme une perception négative d'une inadéquation entre l'individu et son rôle, et traduit un inconfort psychologique qui résulte de cette inadéquation perçue.

Remarque :

Le « rôle » est la fonction remplie par quelqu'un, attribution assignée à une institution.

Les conflits de rôles surgissent lorsqu'une :

- personne est appelée à exercer plus d'un rôle et que l'exercice d'un rôle rend difficile, voire impossible, l'exercice d'un autre ;
- situation de travail dans laquelle les tâches ne sont pas clairement définies au début, les membres ne savent ni quoi faire, ni quand, ni comment le faire pour arriver au résultat escompté.



A l'instar de l'iceberg, les causes majeures d'un conflit se cachent sous la surface

2-PRÉVENTION ET RÉOLUTION DE TENSION / CONFLIT

2.1. Communication Non Violente

2.1.1. Communication

La communication est le fait de communiquer, d'établir une relation avec quelqu'un ou quelque chose.

Elle est un moyen d'échange avec une autre personne ou un autre groupe en lui transmettant un message.

L'émetteur (celui qui envoie le message) peut donc communiquer avec un ou plusieurs récepteurs (celui qui reçoit le message).

C'est aussi l'ensemble des stratégies mises en place, par une personne ou un groupe de personnes, pour échanger des ressources avec d'autres.

Il existe quatre modes de communication distincts : **la communication visuelle, écrite, verbale et non-verbale.**

2.1.2. Communication Non Violente

La Communication Non Violente (CNV) est un mode de communication visant à établir un climat de bienveillance mutuelle et à favoriser la résolution des conflits.

Elle se présente comme :

- une méthode de communication formalisée par Marshall B. Rosenberg. Selon lui, ce sont « le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant ».
- une technique qui a pour mission d'instaurer des échanges basés sur l'harmonie, l'empathie, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect d'autrui, au sein des relations entre les hommes.

Elle est généralement à **caractère verbal** et elle joue un rôle essentiel dans la résolution des conflits entre les personnes qui sont dans une relation fréquente (couple, collègue, famille, etc.) ;

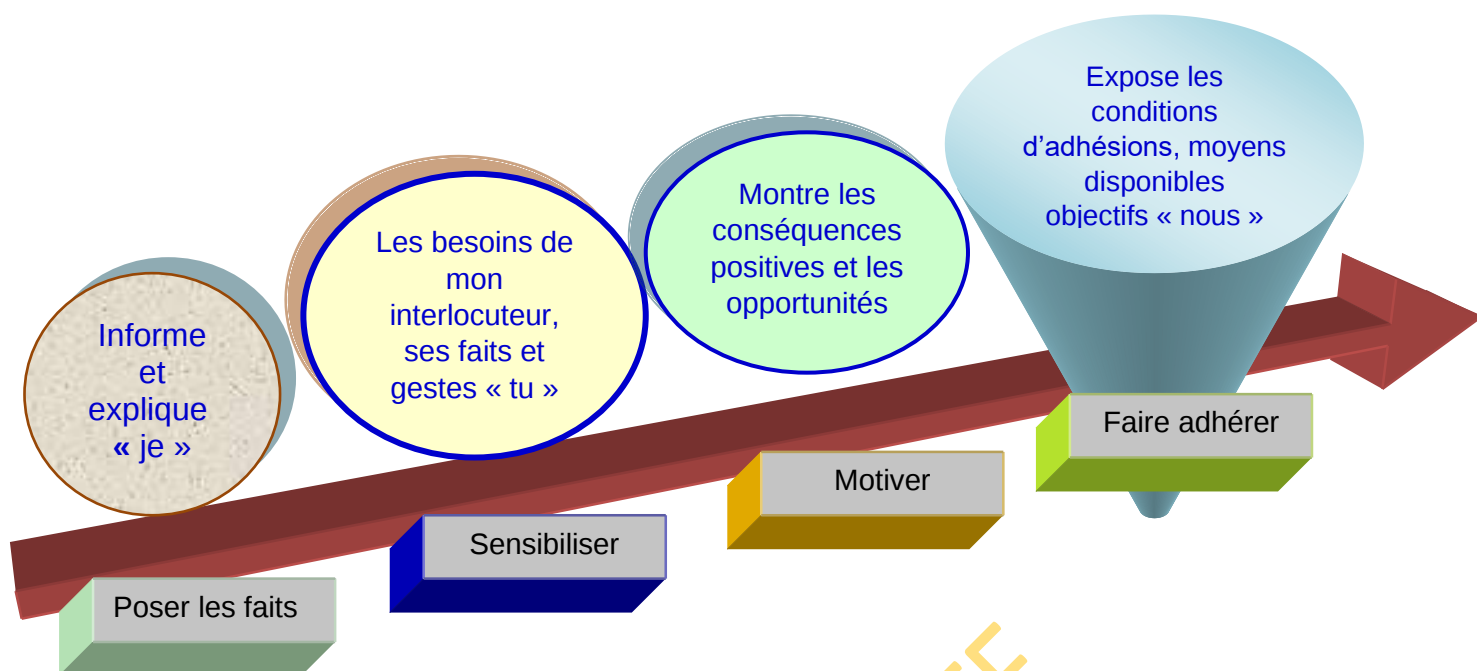
Elle permet de/d' :

- prendre conscience de ses besoins et de ceux des autres ;
- écouter ses émotions et ses sentiments afin de respecter ses limites ;
- savoir faire des demandes sans qu'elles ne soient des exigences.

☞ La CNV promeut un état d'esprit visant à la bienveillance et à la recherche de la qualité des relations avec autrui.

Exemple de CNV :

Lors de la réunion d'hier, tu as valorisé le travail de M. LILO sur l'élaboration des fiches de poste et tu n'as pas évoqué ma contribution à ce travail. Je me suis senti découragé. J'ai besoin de me sentir utile et contributif au sein de l'équipe. J'apprécierais vraiment que tu penses à mentionner ma participation à l'avenir.



ÉTAPES D'UNE COMMUNICATION FÉDÉRATRICE EN SITUATION DE CONFLIT POUR PASSER DU « JE » AU « NOUS »

2.1.3. Observation

L'observation est l'action de regarder attentivement les phénomènes, les événements, les êtres pour les étudier, les surveiller, en tirer des conclusions.

L'observation est aussi :

- une parole, une déclaration par laquelle on fait remarquer quelque chose à quelqu'un;
- une expérience d'accumulation et de recueil d'informations sur un phénomène, un objet d'étude, en absence de variables ou sans contrôler les variables et les paramètres.

Exemples d'expression d'observation

- Hier, tu as utilisé l'ordinateur pendant 10 heures.
- Au cours de la réunion de ce matin, tu as discuté avec tes collègues Sous-directeurs du projet X que nous avons convenu de garder secret.

2.1.4. Sentiment

Le sentiment est une opinion, un avis que l'on a sur quelque chose.

C'est ce que notre cerveau perçoit, ressent face à une personne ou à une situation. Le sentiment est la manière de penser, d'apprécier, propre à une personne.

Exemple :

"Je me sens contrarié et frustré !"

2.1.5. Besoin

Le besoin est une exigence née de la nature ou de la vie sociale.

Il se traduit également par :

- un sentiment de privation, de manque, parallèle à la notion de désir, que l'individu cherche à faire disparaître par la consommation d'un bien ;
- une demande exprimée ou latente d'ordre individuel ou collectif ;
- une nécessité, pour un individu, de répondre aux états physiologiques et psychologiques qu'il ressent ;
- une force qui pousse l'être humain à agir.

Exemple :

Je veux pouvoir compter sur ta discrétion.

☞ « On connaît mieux un homme quand on connaît ses besoins » Stephen King

2.1.6. Fait

Le fait est ce qui est reconnu comme certain, incontestable. Ce qui existe réellement.

Il s'agit d'/de:

- un événement advenu ou advenant dans l'histoire d'un individu ou d'un groupe ;
- quelque chose d'objectif, qui existe indépendamment de nous, ce sur quoi tout le monde s'accorde. C'est ce qui est l'objet d'un constat.

Dans un conflit, le fait est un événement qui perturbe le quotidien.

LES PRINCIPES CLÉS DE LA CNV

- S'exprimer en mode « Je » qui favorise la compréhension et le dialogue.
- Abandonner le « Tu » qui génère de la résistance.
- S'appuyer sur :
 - l'écoute empathique ;
 - l'introspection (la connexion à ses sentiments et émotions qui renseignent sur ses besoins non nourris et ses valeurs non respectées).
- Oser formuler une demande.
- Bienveillance et exigence.
- Ouverture et authenticité.
- Pas de jugements.

2.2. Outils d'analyse des conflits

L'analyse d'un conflit est un point de départ important pour l'engagement des parties prenantes et l'ingrédient essentiel dans les différentes étapes du processus de résolution.

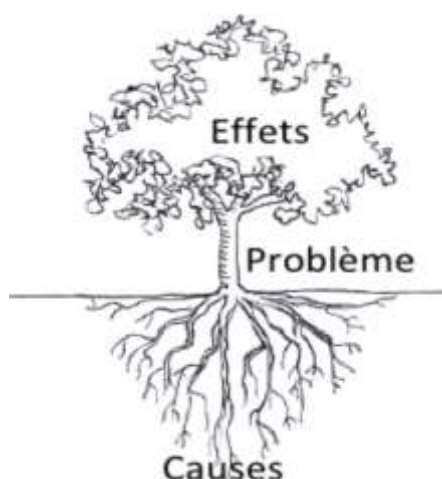
Un conflit se caractérise toujours par des aspects visibles et des aspects invisibles. Il est donc indispensable de bien analyser le conflit pour en déterminer les aspects visibles et invisibles car « un conflit bien analysé est à moitié résolu ».

2.2.1. Arbre du conflit

L'**arbre du conflit** permet d'analyser les causes profondes d'un conflit. Il est utilisé dans la phase diagnostique d'un conflit pour s'assurer que les causes profondes sont bien définies. Cette analyse permet de prendre des mesures adéquates pour gérer les causes et non les conséquences du conflit.

Le **conflit** est généralement représenté par un arbre avec les différentes parties :

- les branches représentent les effets ;
- le tronc, c'est l'enjeu primordial ;
- les racines représentent les causes principales.



2.2.2. Oignon

C'est un outil qui permet de faire l'analyse d'un conflit. Il permet de comprendre la dynamique d'une situation conflictuelle basée sur l'analogie de l'oignon avec ses couches. C'est un outil de diagnostic et d'évaluation qui permet d'analyser les motivations réelles autour d'un conflit. Il permet de clarifier les types de motivations pour arriver à celle qui est la plus pertinente. L'oignon permet de faire émerger les « non-dits » dans la définition des causes d'un conflit. Il peut être utilisé aussi bien dans la phase diagnostique que dans la phase d'évaluation d'un conflit.

• **la 1^{ère} couche** contient les positions que nous adoptons en public, au vu et au su de tout le monde. Ce que les gens disent qu'ils veulent, ce qu'ils demandent publiquement (exemple : « je veux être sélectionné pour faire cette mission », « C'est ma parcelle »).

• **la 2^{ème} couche** concerne nos intérêts, ce que nous voulons réaliser à partir d'une situation particulière. Ce que les gens veulent, ce qui les motive, qui peut ou ne peut être clairement exprimé (exemple : obtenir une promotion professionnelle, être reconnu par sa famille). Ce

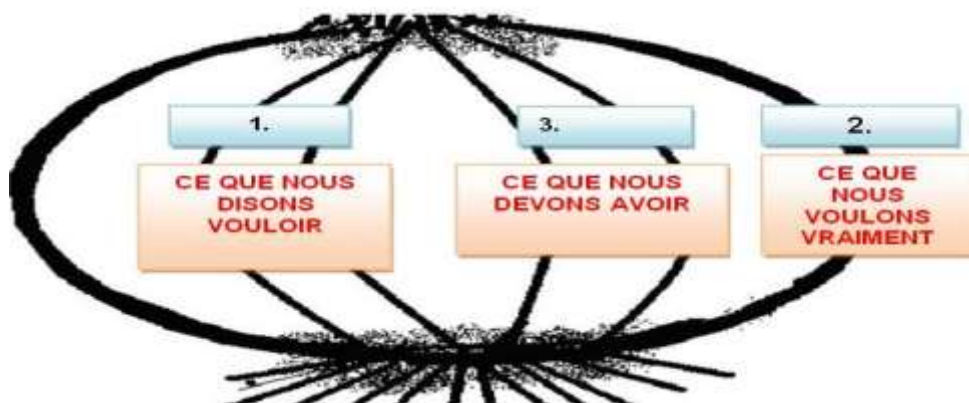
sont les raisons qui mènent les gens à vouloir ce qu'ils disent vouloir. Le plus souvent, les parties en conflit ne les affirment pas clairement.

- la 3^{ème} couche enfin, tout à fait au centre, se trouvent les besoins les plus essentiels que nous voulons voir satisfaits. Ce dont les gens ont vraiment besoin pour leur existence ; c'est ce que les gens doivent nécessairement avoir pour leur survie.

Exemple :

Accès à l'eau potable, la sécurité, un toit pour s'abriter.

Il est nécessaire d'arriver à répondre aux questions suivantes : dans ce conflit, **quelles sont les positions des différentes parties, leurs intérêts et leurs besoins** ? C'est en identifiant la réponse à ces questions que l'on peut trouver une solution durable à un conflit.



Exemple :

Toute une tranche de la population du village se plaint des dégâts causés par les animaux de Mr Diallo et certains demandent même son expulsion du village. Par contre beaucoup de femmes louent ses largesses quand elles vont faire des achats dans sa boutique.

Si nous analysons ces faits on peut voir que la position des tenants de l'expulsion est soutenue par des intérêts de préserver leurs champs des dégâts des animaux de Mr Diallo qui ne sont pas les seuls du village, mais aussi par le besoin de sécurité alimentaire et de quiétude quant à la fidélité de leurs femmes. En définitive le besoin réel, profond peut être soit la sécurité alimentaire de leurs familles comme celui de conserver leurs épouses.

2.2.3.Profil historique

Le **profil historique** permet de faire non seulement une analyse spatiale et temporelle d'un conflit mais aussi d'en déterminer les acteurs, leurs rôles respectifs et l'incidence sur l'évolution de la situation.

Exemple :

Depuis deux (2) mois, Monsieur Kakao est confronté à des problèmes de famille qui l'obligent à venir régulièrement en retard à son service. Ayant constaté une baisse de rendement son chef de service lui adresse une demande d'explication.

2.2.4.Analyse des sources de pouvoir

Cet outil est utilisé pour analyser les différentes sources de pouvoir que chaque acteur impliqué dans le conflit peut utiliser pour persister dans son refus ou son désir de résoudre un conflit.

2.3. Gestion des conflits

On entend par **gestion de conflit**, non seulement les réponses que l'on va apporter au conflit mais aussi l'ensemble des attitudes et comportements que l'on va mettre en œuvre dès le début du conflit.

Gérer le conflit, c'est une manière d'appréhender le problème, de s'orienter vers un processus qui pourra permettre d'aboutir à une solution réelle, dans une démarche qui soit respectée des personnes concernées, de leurs intérêts, de leurs besoins. La solution ne sera pas forcément trouvée immédiatement (gérer, ce n'est pas forcément résoudre).

2.3.1. Outils de gestion des conflits

La **gestion des conflits** fait appel à une panoplie de techniques au nombre desquelles on peut citer : la médiation, la conciliation, la réconciliation, la négociation, l'arbitrage, la régulation et le jugement.

2.3.1.1. Médiation

La **médiation** est une entremise destinée à mettre d'accord, à concilier ou à réconcilier des personnes, des parties.

Elle se définit comme :

- une technique procédurale de solution des conflits par laquelle des personnes qu'un différend oppose, ou qui souhaitent en prévenir l'arrivée tentent de parvenir à une solution transactionnelle en utilisant les bons offices d'une personne dite "médiateur" ;
- la facilitation par une tierce personne d'un processus de négociation entre différentes parties en conflit par la proposition d'une solution ;
- un processus de création et de réparation du lien social et de règlement des conflits de la vie quotidienne, dans lequel un tiers impartial et indépendant tente, à travers l'organisation d'échanges entre les personnes ou les institutions, de les aider à améliorer une relation ou de régler un conflit qui les oppose.

La médiation a pour but d'amener les puissances litigantes à faire concorder leurs libres volontés sur une même solution du différend qui les divise, et non pas de leur imposer une solution qu'elles n'auraient pas librement acceptée (...)

☞ « Une belle médiation s'assume avec impartialité et considération » Me Antoine Miburo

2.3.1.2. Conciliation

La **conciliation**¹⁰ est l'action qui vise à rétablir la bonne entente entre les personnes dont les opinions ou les intérêts s'opposent.

Elle est aussi :

- un **mode volontaire**¹¹, un accord, une convention, par laquelle deux personnes en litige vont mettre fin à celui-ci. Cette solution résulte directement de la volonté des parties.
- un arrangement amiable auquel parviennent des personnes en conflit, au besoin avec l'aide d'un tiers. Il s'agit d'un mode alternatif de règlement des litiges dont la nature ne nécessite pas l'engagement d'une procédure judiciaire.

¹⁰ Larousse.fr : encyclopédie et Dictionnaires.

¹¹ Cours-de-droit-net/la-conciliation-définition

2.3.1.3. Réconciliation

Selon la Micro Robert, **la réconciliation** est « l'action de remettre en accord, en harmonie des personnes qui étaient brouillées. »

La réconciliation est :

- une activité qui met en interactions plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable;
- processus global et inclusif, incluant les instruments clés tels que la justice, la vérité, la réparation, qui permettent la transition d'un passé divisé à un avenir commun.

Remarque : *Aucune réconciliation n'est possible sans la volonté d'oublier le passé.*

☞ « Pour se réconcilier, on ne vient pas avec un couteau qui tranche mais avec une aiguille qui coud. » ~ Proverbe africain

2.3.1.4. Négociation

La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique, d'un conflit entre celles-ci. Certaines **qualités** sont indispensables pour conduire une négociation.

Il faut être :

- Franc ;
- Impartial ;
- attaché à la paix ;
- empathique ;
- compatissant ;
- maître de soi ;
- discret ;
- patient et tolérant ;
- flexible.

Les principes d'une bonne négociation sont :

- bien se préparer ;
- dissocier la personne du problème ;
- insister sur les intérêts, les besoins plutôt que les positions ;
- être créatif ;
- exiger des résultats objectifs ;
- avoir une communication claire et précise.

2.3.1.5. Arbitrage

L'arbitrage est le règlement d'un différend par une ou plusieurs personnes auxquelles les parties ont décidé, d'un commun accord de s'en remettre.

Il se présente comme :

- une alternative à la justice étatique pouvant permettre de régler un conflit présent ou à venir ;
- un mode de règlement de conflit où une personne, l'arbitre, tranche le conflit et détermine qui a droit à quoi ;
- une justice privée, mise en place par la volonté des parties, reconnue par les Etats et les institutions internationales, qui répond au besoin d'être jugé en dehors des

tribunaux en raison notamment de la confidentialité et de l'adaptation de sa procédure au litige.

Un arbitre doit posséder les qualités suivantes :

- connaître de façon approfondie le processus d'arbitrage ;
- être capable de communiquer efficacement, autant oralement que par écrit.
- être capable de mettre les parties à l'aise ;
- être impartial, équitable et sans préjugé ;
- comprendre la nature du différend, du litige.

2.3.1.6. Régulation

La régulation est le fait d'assurer le fonctionnement correct d'un système complexe.

Elle se traduit comme :

- un ensemble de règles générales, acceptables de part et d'autre et constituant un ensemble raisonnablement cohérent ;
- un processus qui amène à l'atténuation des conflits sociaux par l'élaboration de nouvelles règles sociales mieux acceptées des groupes en conflits ;
- la recherche des fondements sous-jacents du conflit, c'est relever la partie immergée de l'iceberg pour mieux identifier les solutions qui répondent véritablement à la situation conflictuelle.

2.3.1.7. Jugement

Le jugement est la façon particulière de voir les choses.

Il s'entend aussi comme :

- l'acte de la pensée qui affirme ou nie, et qui ainsi pose le vrai ;
- l'action de juger quelqu'un, une affaire, dans le respect des lois et règlements en vigueur ;
- c'est aussi « la décision rendue par une juridiction du premier degré (exemple tribunal de première instance, tribunal de commerce). »

2.3.2. Styles de gestion des conflits

Il existe plusieurs styles de gestion des conflits.

Les plus couramment utilisés sont l'accommodement, l'évitement, le compromis et la collaboration.

2.3.2.1. Accommodement

L'accommodement, c'est le fait de/d' :

- renoncer à ses besoins pour répondre avant tout à ceux de l'autre et ainsi préserver une certaine harmonie pour la suite des choses ;
- aménager une pratique ou une règle générale de fonctionnement ou accorder une exemption à une personne se trouvant dans une situation de discrimination.

2.3.2.2. Compromis

Le compromis est un arrangement dans lequel on se fait des concessions mutuelles.

Il se présente comme :

- une solution acceptable pour les deux parties mais, en général, il laisse l'impression de n'avoir pas visé la meilleure solution possible mais plutôt l'une des solutions possibles dans la situation donnée "perdant-perdant" ;

- le résultat d'un choix entre plusieurs solutions dont aucune n'est totalement satisfaisante.

☞ « *Un compromis fait un bon parapluie, mais un mauvais toit.* » Robert Lowell

2.3.2.3. Collaboration

La collaboration est l'action de collaborer, de participer à une œuvre avec d'autres.

C'est l'acte par lequel plusieurs individus ou groupes de travail cherchent à réaliser ensemble une tâche ou un projet.

En matière de gestion de conflits, c'est un règlement conjoint et réalisé à la satisfaction des parties interdépendantes qui recherchent le règlement en profondeur d'une situation en tenant compte de leurs besoins et de leurs intérêts respectifs.

Elle requiert un engagement élevé et beaucoup d'ouverture à des perspectives différentes et elle permet aussi de renforcer la relation entre les parties à la recherche des meilleurs résultats pour l'une et l'autre.

☞ « *En matière d'accommodement, il est nécessaire que chacun se relâche, et alors la perte, comme le gain doit être partagé.* » Bourdaloue

2.3.2.4. Évitement

L'évitement est « l'action d'éviter »

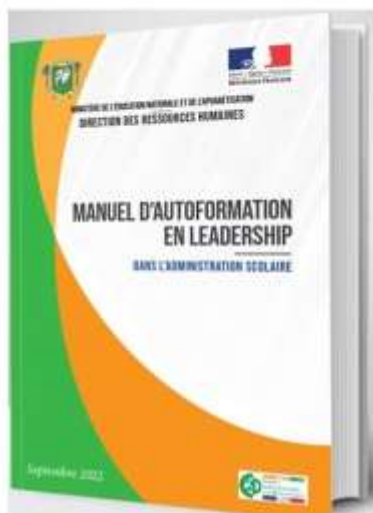
C'est une stratégie qui consiste à :

- délibérément ignorer le problème et à ne pas tenter de le résoudre (le conflit identifié vous semble superficiel, une stratégie provisoire parce que vous ne savez pas encore comment réagir à la situation...) ;
- se retirer systématiquement en situation de conflit en minimisant ou en niant le problème.

Il signifie que le conflit ne sera pas affronté et que la situation restera inchangée.

Remarque :

Le choix de la meilleure option parmi les différents styles de gestion des conflits dépend généralement des circonstances particulières de leur survenue.



Permettre à tous les acteurs du MENA de s'approprier les **notions relatives au Leadership et les qualités fondamentales du Leader**

1. SAVOIR DISSOCIER LA PERSONNE DE SON COMPORTEMENT

Certains dirigeants accumulent les observations de mauvais comportements de leur collaborateur, et un jour, quand ils sont mécontents de manière générale parce que « la coupe est pleine », ils déversent tout ce qu'ils ont sur le cœur.

Ils disent au collaborateur ce qu'il a fait depuis plusieurs semaines ou plusieurs mois.

Un manager ne doit pas accumuler les impressions négatives au sujet du mauvais travail d'un collaborateur.

Car si la correction n'intervient pas aussi vite que possible après l'erreur, elle ne sera pas aussi utile pour influencer le comportement futur.

Lorsqu'un manager fait une observation, il doit la faire sur le comportement et non sur la valeur personnelle du collaborateur. **Le but de son observation doit être d'éliminer le comportement et conserver la personne.**

Le comportement peut ne pas être acceptable mais la personne l'est. Car c'est la personne qui gère son propre comportement.

2. SAVOIR DISSOCIER LE PORTEUR DE L'ARGUMENT DE L'ARGUMENT

On travaille avec les autres pour ce qu'ils font et non pour ce qu'ils sont. Ce qui veut dire, dans une équipe de travail, entre deux collaborateurs, si l'un défend un argument et que l'autre défend un autre argument, ce qui importe, c'est l'argument qui est défendu et non pas le porteur de l'argument.

Il faut dissocier le porteur de l'argument de l'argument, et cela permet la critique.

Dans une organisation, lorsqu'on bataille de personne en personne et non pas d'argument en argument, c'est toute l'organisation qui risque de mourir.

Mahatma Gandhi et la Non-violence



Chef d'État, il amène, sans guerre, son immense pays à l'indépendance. Gandhi croit en l'égalité des humains, lui qui naît dans un pays de castes.

Poussé par le sentiment de justice, il n'a peur de rien, prend tous les risques.

Il promeut la non-violence. Aujourd'hui encore, ses valeurs de justice, d'égalité et de non-violence restent pour beaucoup des idéaux à poursuivre. Ses discours l'ont indéniablement fait gagner en popularité.

Souvent, lorsqu'il parle, il ne regarde pas les gens, du moins pas avec les yeux. Il s'exprime très simplement avec, à la fois, toute sa raison, son esprit – c'est un grand mystique – et tout son cœur – il est un homme de compassion.

Il parle doucement, avec une assurance totale. Les gens qui l'écoutent sont quasiment en méditation.

La réputation dépasse la personne, le temps s'élargit : les gens qui écoutent le « Mahâtma » (« Grand sage ») sont transportés. Lui-même refusait le titre de Mahâtma, il était humble.

Il vivait dans la simplicité la plus extrême. Il est, spirituellement mais aussi physiquement, avec les gens et non au-dessus d'eux. Gandhi semble ne ressentir aucune crainte et il ne cherche pas à faire peur.

Il s'adresse à l'intelligence des hommes et à l'étincelle d'humanité en chacun, même chez ceux qu'il combat. Profondément atteint par la violence, il peut changer de stratégie mais ne cesse jamais de combattre. Il est un modèle de ténacité.

Il y a dans l'action de Gandhi une notion non temporelle, il sème pour l'avenir. Il fait ce qui lui semble juste pour lui, il ne cherche pas un résultat rapide pour sa propre gloire. Religieux, Gandhi croit que le cœur de toute religion est la recherche de la vérité et de l'amour, et il en combat les dogmes.

Il essaya toute sa vie d'atteindre la « vérité » (Satyagraha) en apprenant de ses propres erreurs et en pratiquant des expériences sur lui-même.

Pour Gandhi, la justice doit toujours triompher : **« Quand je désespère, je me souviens qu'à travers toute l'histoire, les chemins de la vérité et de l'amour ont toujours triomphé. Il y a eu des tyrans et des meurtriers, et parfois ils ont semblé invincibles mais, à la fin, ils sont toujours tombés. Pensez toujours à cela. »**

Pionnier et théoricien de la résistance à l'oppression par la désobéissance civile non violente (Sarvodaya), Gandhi a inspiré de nombreux mouvements de libération au monde et de nombreuses autres personnalités : Albert Schweitzer, Martin Luther King, Nelson Mandela, le dalaï-lama, Aung San Suu Kyi...

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DE PRÉVENTION DES TENSIONS ET DE RÉSOLUTION DES CONFLITS

Cette partie du manuel, te propose des outils et des démarches en vue de te permettre de prévenir et gérer des tensions et des conflits.

Dans cette rubrique tu t'approprieras :

- les techniques de prévention des tensions;
- les techniques de résolution des conflits.

1- PRÉVENTION DES TENSIONS

La prévention des conflits est l'ensemble des mesures prises pour empêcher qu'un conflit survienne ou, à tout le moins, pour réduire sa probabilité de survenir.

1.1 Comment prévenir une tension ?

Pour prévenir la survenue d'une tension, tu dois :

- **Repérer les signes avant-coureurs**

- Être à l'écoute de tes collaborateurs pour détecter les signes annonciateurs.
- Observer leurs comportements.
- Organiser des réunions.
- Faire des sondages anonymes.
- Décoder les silences et les non-dits.

- **Adopter une démarche préventive**

- Instaurer et maintenir une bonne ambiance.
- Favoriser le bien-être au travail. Ceci peut passer par l'organisation de « team buildings » (jeux de rôle, quizz, activités sportives, voyages d'entreprise, déjeuners au restaurant...), l'instauration d'un « casual Friday » (vendredi décontracté), etc.

- **Faire preuve de neutralité**

- Faire cesser le conflit immédiatement, ce qui vous permet d'affirmer votre autorité.
- Prendre du recul.
- Rassurer tes collaborateurs.
- Créditer les intéressés de la pureté de leurs intentions afin de détendre l'atmosphère.
- Capitaliser sur le dialogue.

- **Dialoguer pour connaître les causes des rivalités**

- Organiser une rencontre pour tenter d'arranger la situation.
- Inviter chacun à y mettre du sien et être libre d'exprimer son point de vue ainsi que ses sentiments.
- Conserver son calme.
- Insister sur les objectifs et intérêts communs.

- **Trouver un compromis**

- Identifier les problèmes sous-jacents.
- Recourir à un médiateur.
- Procéder à des sanctions.

- **Faire un suivi**

- Procéder à un débriefing pour éviter que la situation se reproduise.
- Éviter d'agir comme si rien ne s'était passé.
- Éviter de ressasser le passé.
- Vérifier que toute l'équipe est désormais sur la même longueur d'ondes.
- Rester disponible si l'une des parties ressent le besoin de s'exprimer à nouveau.

1.2 Comment formuler une critique ?

La critique entre les acteurs d'une organisation, pour son bon fonctionnement, doit être constructive et respecter quelques principes. Si non, elle peut s'avérer démotivante, voire dévalorisante.

Pour formuler une critique, tu peux utiliser la méthode DESC :

- Décrire les faits de façon précise et concrète en évitant les « à peu près » ou la généralisation.
- Exprimer ton sentiment calmement, en faisant ressortir les conséquences d'une telle situation.
- Suggérer ta solution pour faire cesser les désagréments provoqués.
- Convaincre en montrant l'intérêt à mettre en œuvre ta solution.

Remarque :

Tu pourras utiliser d'autres méthodes telles que : DEQ (Décrire-Exprimer-Questionner), ERIC (Ecouter-Récapituler-Interroger-Conclure/Confirmer)

1.3 Communication Non Violente (CNV)

L'une des meilleures stratégies en matière de prévention des conflits est la Communication Non Violente.

La CNV est un moyen de communiquer qui favorise un échange authentique. Elle facilite les relations entre les personnes d'une organisation (École, Etablissement scolaire, Circonscription scolaire, Direction régionale ...), d'une équipe, d'un service...

Elle obéit à des principes que sont l'observation, le sentiment, le besoin et la demande.

1.3.1. Comment formuler une observation ?

Selon **Christiane Goffard**, l'observation est un point capital dans la résolution des conflits car elle fait la distinction entre ce qui est et ce qu'on pense. C'est un espace où le dialogue redevient possible.

Pour cela, tu dois :

- présenter la situation avec des faits concrets ;
- décrire la situation de manière objective sans juger, sans interpréter et sans analyser ;
- évoquer les raisons qui t'amènent à ressentir un besoin ;
- être attentif à ta critique intérieure.

Exemples :

- *Durant la réunion de ce matin, tu as parlé pendant 50 minutes et les deux autres participants n'ont disposé que de 10 minutes.*
- *Hier soir, tu es parti à la maison en laissant le climatiseur en marche au bureau.*

1.3.2. Comment exprimer un sentiment ?

Un sentiment est un indicateur qui t'annonce que quelque chose en toi est comblé ou demande de l'attention.

Pour cela, tu dois :

- exprimer ce que l'observation fait naître en toi ;
- prendre conscience de ta propre responsabilité et de ton besoin ;
- formuler ce que tu ressens véritablement face à une situation.

Exemples :

- J'ai du mal à m'adapter à son rythme de travail.
- Je voudrais que mon collaborateur s'investisse davantage.

☞ « La violence est l'expression tragique de besoins non satisfaits. C'est la manifestation de l'impuissance et / ou du désespoir de quelqu'un qui est si démuni qu'il pense que ses mots ne suffisent plus pour se faire entendre. Alors il attaque, il crie, il agresse... »
Marshall B. Rosenberg

1.3.3. Comment formuler un besoin ?

En CNV, pour exprimer ton besoin à l'autre sans qu'il ne le perçoive comme une contrainte, tu dois :

- être le principal sujet de ta formulation ;
- identifier tes attentes cachées derrière le sentiment ;
- veiller à ne pas impliquer une autre personne ;
- envisager le besoin d'autrui en te séparant de celui-ci.

Exemples :

- J'ai besoin d'aller à mon rythme.
- J'ai besoin de concentration pour finaliser la matrice d'action.

☞ Remarque : Nos sentiments proviennent de nos besoins.

☞ « Pour résoudre un problème, il faut d'abord commencer par présenter de la façon la plus neutre et juste possible une vue d'ensemble de ce qui vous tracasse. Ne laissez pas la situation pourrir, et n'attendez pas non plus que l'autre devine ce qui ne va pas. » Sari Harrar

1.3.4. Comment formuler une demande ?

La formulation d'une demande est primordiale dans le cadre de la CNV. Pour bien formuler une demande, tu dois :

- formuler une requête claire, concrète, précise, réalisable et ciblée;
- utiliser un langage positif.

Remarque :

Pour être formulée selon les critères de la CNV, ta demande doit être « **CRAPPO** »¹² :

- Concrète** : utiliser des verbes d'action, éviter les mots relatifs à des valeurs qui renvoient à des attitudes vagues (le respect ou l'authenticité) pour privilégier des équivalences comportementales (serrer la main en regardant la personne dans les yeux ou exposer ton point de vue face à un contradicteur).
- Réalisable** : adapter ta demande aux compétences et aux capacités de ton interlocuteur, la moduler en fonction de son point de vue sur la réalité et vérifier qu'elle est écologique pour lui.

¹² mhd-formation.com/bien-formuler-demandes-selon-criteres-de-communication-non-violente/
Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs / DRH / MENA

- iii. **Au présent** : demander quelque chose maintenant même si cette demande porte sur un rendez-vous ultérieur.
- iv. **Positive** : dire ce que tu veux plutôt que ce que tu ne veux pas (ta demande est en lien avec un état désiré).
- v. **Précise** : exprimer clairement ce que tu souhaites pour que ton interlocuteur puisse se positionner (accepter ou refuser).
- vi. **Ouverte** au dialogue : postuler que l'autre a aussi des besoins et des demandes, et qu'il est susceptible de t'opposer un refus face auquel tu mobiliseras ton empathie.

Exemples :

- *Maintenant, ce que je souhaiterais, c'est que tu me dises si tu veux bien qu'on analyse ensemble les objectifs du projet.*
- *Est-ce que cela te donnerait confiance si tu répétais ton module de formation devant moi ce soir ?*

☞ *La CNV crée entre les êtres humains des relations fondées sur l'empathie, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres.*



SITUATIONS PRATIQUES DE LA CNV

OSBD = Observation – Sentiments – Besoin(s) – Demande

Observation

Les faits que j'observe (**vu** et **entendu**. Et rien d'autre !)

« J'observe que... »



Au cours de la réunion de ce matin, tu as discuté avec tes collègues Sous-directeurs du projet X que nous avons convenu de garder secret entre nous.

Sentiments/ Emotions

Mes émotions / mes sensations par rapport à ce que j'observe

« Je ressens / je me sens... »



“Je ressens de la colère !” – **émotion**
“Je me sens contrarié et frustré !” – **sentiment**

Besoins

Mon besoin qui n'a pas été satisfait / mes valeurs qui n'ont pas été respectées. « J'ai besoin de »



J'ai besoin de pouvoir compter sur ta discrétion.

Demande claire que je formule

« Est-ce que tu veux bien... ? »
« Serais-tu d'accord de ... ? »



Est-ce possible à l'avenir, lorsque c'est convenu entre nous, de préserver les informations confidentielles ?

“Quand je vois que tu discutes du projet X (**O**), je me sens contrarié (**S**) car j'ai besoin de pouvoir compter sur toi (**B**). Est-ce possible à l'avenir lorsque c'est convenu entre nous de préserver les informations confidentielles ? (**D**)”

Observation



Lors de la réunion d'hier, tu as valorisé le travail de M. LILO sur l'élaboration des fiches de poste et tu n'as pas évoqué ma contribution à ce travail.

Sentiments/ Emotions



Je me suis senti découragé

Besoins



J'ai besoin de me sentir utile et contributif au sein de l'équipe

Demande



J'apprécierais vraiment que tu penses à mentionner ma participation à l'avenir.

2- RÉSOLUTION DES CONFLITS

La résolution des conflits au travail pourrait s'imposer à toi. Il est donc important que tu sois outillé pour réagir efficacement si une telle situation se présente à toi. A cet effet, il existe des moyens pour t'aider dans cette tâche.

2.1. Comment analyser la nature d'un conflit ?

Pour analyser efficacement la nature d'un conflit, tu dois :

- déterminer sa nature ;
- établir les faits ;
- déterminer le niveau du conflit ;
- connaître sa source ;
- identifier ses causes réelles ;
- déterminer la manifestation du conflit ;
- identifier les besoins et les intérêts des parties en conflit ;
- déterminer les impacts du conflit.

2.2. Comment utiliser les outils de résolution d'un conflit ?

Pour la résolution d'un conflit, il existe plusieurs outils. Il s'agit, entre autres, de :

- l'arbitrage ;
- la régulation ;
- la négociation ;
- la conciliation ;
- le recours à la hiérarchie.

2.2.1. Comment réaliser un arbitrage ?

L'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre. Les deux arbitres à leur tour désigneront un troisième. Les parties se trouvent de ce fait, impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement.

Pour mener à bien un arbitrage, tu dois :

- faire l'état des lieux ;
- écouter attentivement les parties ;
- analyser les faits ;
- trancher ;
- prononcer la décision finale ;
- suivre l'application de la décision.

2.2.2. Comment réaliser une régulation ?

La régulation est un autre outil de résolution des conflits. Pour réaliser une régulation, tu dois :

- favoriser le dialogue direct entre les protagonistes ;
- renforcer les liens au sein de l'équipe à travers les interactions entre les membres ;
- discuter du désaccord ;
- clarifier les choses ;
- dédramatiser le conflit ;
- inviter le groupe à adhérer à la nécessité de tourner la page.

2.2.3. Comment réaliser une négociation ?

Il existe deux phases dans la négociation :

- Avant la négociation
- Pendant la négociation

a. Avant la négociation

A cette étape, tu dois réfléchir sur les questions clés à l'origine du conflit et analyser les sources de pouvoirs :

- élaborer les stratégies ;
- déterminer les responsabilités ;
- définir les buts ou objectifs ;
- élaborer les questions à aborder ;
- prévoir les possibilités de concession.

b. Pendant la négociation

A cette phase, il te faut respecter les étapes suivantes :

▪ Introduction

- Introduire les équipes.
- Fournir les détails.
- S'entendre sur les règles du jeu.
- S'entendre sur le programme.
- S'entendre sur la procédure.

▪ Collecte et échange des informations

- Collecter et échanger sur toutes les informations.
- Argumenter, motiver, justifier, défendre les positions.
- Poser des questions de clarification.
- Elaborer des questions qui font l'objet d'accord.

▪ Exploration d'options

- Suggérer les solutions possibles.
- Chercher les solutions appropriées.
- Procéder par vote si nécessaire.
- Commencer à faire des options.
- Débattre des opinions.
- Evaluer les options.
- Faire des propositions et des contre-propositions.
- Négocier.
- Echanger sur les positions et les intérêts.
- Etablir les liens entre les faits.
- Signaler ce qu'il est possible de faire.

▪ Accord sur les solutions possibles

- Elaborer un plan de consensus.
- Instaurer et maintenir la communication entre les parties pour leur permettre de dialoguer afin de trouver un terrain d'entente.
- S'accorder sur les objets d'accord.
- Vérifier le contenu de l'accord.

- Faciliter la recherche de solution entre les parties en s'impliquant par des propositions de règlement.
- Finaliser la négociation par concession de garantie.
- Résumer l'accord et le consigner dans un document.
- Participer à l'application effective des solutions pour garantir le rétablissement de la paix dans les cœurs et dans les esprits.
- Assurer le suivi de la mise en œuvre des accords afin d'apporter des corrections ou tirer la sonnette d'alarme si le risque d'une remise en cause se faisait sentir.

2.2.4. Comment réaliser une conciliation ?

La conciliation peut t'aider à remédier à la rupture et à rétablir le lien.

Pour réussir une conciliation, tu veilleras à :

- écouter les parties en conflit ;
- analyser leurs arguments ;
- suggérer une solution aux parties.

 *Un conflit peut être dédramatisé si on le transforme en « problème à résoudre » pour l'un, pour l'autre ou pour les autres.*

2.2.5. Comment réaliser la médiation ?

La médiation peut te servir dans le cadre de la résolution d'un conflit.

Pour la réaliser, tu dois :

- **Établir une relation de confiance ;**
 - Honorer tes engagements.
 - Soigner ton image.
 - Rassurer les protagonistes.
 - Être bienveillant.
- **Faire preuve d'impartialité ;**
 - Ne pas prendre parti.
 - Ne pas te laisser influencer par les états d'âme des protagonistes.
 - Reformuler régulièrement les arguments.
- **Avoir une écoute bienveillante ;**
 - Te refuser à juger en accordant ton respect et ton crédit d'intention aux personnes en conflit.
 - Accepter d'une manière inconditionnelle ce qui est présent, sans "négocier" intérieurement avec la situation.
- **Adopter une posture d'extériorité à l'organisation / la structure ;**
 - Ne pas épouser l'esprit de la structure ;
 - Garder une vision « grand angle » pour raisonner au plan stratégique.
- **Orienter les solutions ;**
 - Mettre en évidence le potentiel de chacun, les complémentarités plus que les différences.
 - Ne pas chercher à « réparer » le passé pour construire l'avenir, mais proposer de construire l'avenir en mobilisant les énergies.

Remarque

Pour réussir ta médiation, tu dois éviter les trois pièges suivants :

- chercher à **“écouter le contenu pour comprendre”**. En effet, cette posture te conduira inmanquablement à **tenter de savoir qui peut avoir raison...** et implicitement **te poser la mauvaise question** : quel parti prendre ?
- **“prendre au sérieux”** et donner trop d'importance à une situation déjà tendue. Les personnes se réduisent déjà dans une caricature d'elles-mêmes. Dans le fond, malgré les apparences qu'ils s'appliquent évidemment à présenter comme dramatiques, tout cela n'est généralement pas aussi grave !
- **tomber dans le “jeu”** en te posant en sauveur qui pourrait résoudre l'équation à la place des protagonistes.

A la fin d'une médiation, il te faut rédiger un formulaire d'entente de médiation.

Date -----/-----/-----20.....

Afin de résoudre ce conflit, nous :

[Prénom et nom de famille] _____

et

[Prénom et nom de famille] _____

Nous engageons à :

1.
2.
3.

Signature de la partie A

Signature de la partie B

Signature du médiateur

Signature du co-médiateur (le cas échéant)

2.3. Comment résoudre un conflit lié à l'organisation ?

Un conflit lié à l'organisation pourrait survenir dans la structure que tu diriges. Il te faudra donc y faire face.

Pour résoudre ce type de conflit, tu dois :

- identifier la nature du conflit ;
- Identifier les protagonistes ;
- réunir les protagonistes ;
- situer les responsabilités ;
- restaurer la communication ;
- réfléchir sur la stratégie à adopter.

Remarque :

Pour éviter la survenue des conflits dans ton organisation, tu dois :

- connaître les missions de ta structure ;
- disposer d'une charte d'éthique/ un règlement intérieur ;
- définir clairement les tâches à exécuter ;

- répartir les tâches à exécuter ;
- élaborer les fiches de poste de chaque agent ;
- responsabiliser tes collaborateurs ;
- renforcer les capacités de tes collaborateurs ;
- mettre en place un système de gestion du temps.

2.4. Comment former un recours hiérarchique ?

Il est parfois nécessaire de faire appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive.

Pour cela, tu dois :

- saisir le supérieur pour lui exposer les faits ;
- rendre compte des actions menées ;
- solliciter son intervention.

2.5. Comment assurer le suivi de la résolution d'un conflit ?

Après la résolution d'un conflit, il est important de mettre en place un mécanisme de suivi afin d'éviter une récurrence.

Pour assurer le suivi de la résolution d'un conflit, tu dois :

- vérifier que les objectifs sont atteints et les causes éliminées ;
- t'assurer que la solution est intégrée à la routine quotidienne ;
- effectuer un contrôle périodique pour t'assurer de maintenir la solution.

☞ *Le conflit peut être positif pour l'organisation : il permet d'examiner un problème qui aurait été négligé, d'intégrer différents points de vue pour concevoir de meilleures solutions, renforcer la cohésion et améliorer la créativité.*

2.6. Comment communiquer en situation de conflit ?

L'écoute active¹³ et le langage non verbal sont fondamentaux à l'établissement d'une communication efficace. Elle contribue à prévenir les conflits et leur intensification.

Pour cela, il te faut :

- **Au niveau de l'écoute active :**
 - regarder fréquemment ton interlocuteur dans les yeux ;
 - observer la posture et les expressions du visage de ton interlocuteur ;
 - faire preuve d'empathie en cherchant à comprendre les sentiments, les pensées profondes et les actes de ton interlocuteur ;
 - laisser ton interlocuteur terminer ses propos sans l'interrompre même si tu crois avoir déjà tout compris ;
 - poser des questions d'approfondissement pour en apprendre davantage ;
 - utiliser le sourire et les hochements de tête afin de manifester ton intérêt ;
 - écouter ton interlocuteur même si tu ne l'aimes pas ou que tu n'es pas d'accord avec lui ;
 - cibler, puis mémoriser les arguments importants émis par ton interlocuteur ;
 - demeurer neutre et sans jugement face au récit de ton interlocuteur.
- **Au niveau du langage non verbal :**
 - afficher une expression neutre du visage et afficher un regard affectueux, agréable, ou attendrissant ;

¹³ Voir Comment écouter ton entourage ? Page 44 du Manuel d'autoformation en Leadership dans l'Administration Scolaire
Sous-Direction de la Formation des Personnels Administratifs / DRH / MENA

- garder un ton posé ;
- appliquer des mouvements lents lorsque tu tentes de rapprocher des personnes engagées dans le conflit ;
- garder une posture ouverte (ne pas croiser les bras – ne pas écartier les pieds) ;
- éviter de montrer les personnes engagées dans le conflit du doigt.

☞ *Les conflits sont inévitables de par l'hétérogénéité des membres d'une organisation qui ont des capacités de travail, des connaissances, des idées différentes. Si la diversité est un atout dans le travail, elle est également source de conflit. Le conflit dépend aussi du mode de management ou des règles institutionnalisées par l'organisation, de la pratique de la communication, du dialogue....*



Martin Luther King

« Nous devons apprendre à vivre ensemble comme des frères, sinon nous allons mourir tous ensemble comme des idiots.

VENTE IN

La méthode DESC = Décrire – Exprimer – Suggérer – Conclure¹⁴

La méthode DESC permet de traiter la situation conflictuelle en se respectant soi-même, en respectant l'autre, tout en préservant la relation.

Décrire les faits (La situation et/ou le comportement qui pose problème). Présenter la situation avec des faits observables et concrets. Cette description doit être simple, objective et sans exagération. Vos propos doivent être inattaquables et indiscutables.

« J'observe que.. »



« LEMÊME, la semaine dernière, mardi, mercredi et jeudi, tu es arrivé autour 8h30, alors que le travail commence à 7h. Je t'ai déjà fait plusieurs remarques à ce sujet. C'est un problème persistant. »

Exprimer vos sentiments, vos émotions

(ce que l'on ressent face à cette situation ou ce comportement). Dire à ton interlocuteur ce que cette situation crée comme émotion sur vous pour lui faire prendre conscience de l'impact des faits cités. **Dire « Je » et non « Vous ».**

« Je ressens / je me sens.. »



« Je suis en colère et déçu. Le démarrage des activités est retardé et l'équipe est sous pression. En tant que manager je ne peux pas te laisser continuer ainsi. »

Suggérer une alternative, une modification

(proposer ou inviter à proposer une solution : facile à atteindre, réaliste, de bon sens, proche dans le temps.).

« Je suis convaincu que nous pouvons trouver une solution à notre situation ».

« Je te propose dorénavant de... ».



« Ce que je t'engage à faire, c'est de respecter les horaires de travail dès demain. »

Conclure _ conclure sur les conséquences

(les avantages à mettre en œuvre la solution). Exprimer les conséquences positives de la mise en œuvre de la ou des solution(s) décidée(s) ensemble.



« J'attends avec impatience que l'on règle ce problème pour pouvoir avancer sereinement ensemble au quotidien. On a de beaux défis en équipe cette année et je compte sur toi. »

Dans la méthode DESC, il faut être vigilant à la forme comme au fond. Pour cela, il te faut :

- Agir rapidement à la suite des faits observés sans attendre que les choses s'arrangent d'elles-mêmes.
- Choisir le bon moment pour s'assurer de la disponibilité physique et psychique, celle du collaborateur et la sienne.
- Se préparer à ce moment d'échange.
- Proscrire tout effet d'annonce en amont pouvant être vécu comme une menace.
- Effectuer le recadrage en face à face et en privé afin d'éviter de mettre votre collaborateur en défaut devant d'autres personnes.
- Aller droit au but, ne pas « tourner autour du pot ».
- Parler du travail ou du comportement de la personne en s'appuyant sur des faits, rien que des faits. Ne traiter que le problème du moment, si d'autres sujets doivent être abordés, choisissez un autre temps d'échange pour le faire.
- Supprimer les exagérations et les généralisations (toujours, jamais...).
- Préférer l'utilisation du « je » et proscrire « tu » et « on » afin d'assumer la responsabilité de vos propos, d'éviter une forme de jugement et un ton accusateur voire agressif, pour l'interlocuteur.

¹⁴ Gordon H. et Sharon A. Bower

QUELQUES FORMULES STRUCTURANTES EN GESTION DE CONFLIT ¹⁵

Au cours de la résolution d'un conflit, la discussion « tourne en rond », la mauvaise foi s'installe, vous perdez du temps et de l'énergie, pensez à ses formules suivantes :

DEQ = Décrire – Exprimer – Questionner

ÉRIC = Écouter – Récapituler – Interroger- Conclure /Confirmer

DEQ = Décrire – Exprimer – Questionner

Décrire les faits, la situation



« Vous vous occupez du même dossier, chacun de son côté.... »

Exprimer vos sentiments,
vos émotions



« Cela m'inquiète, car les responsabilités ne sont pas claires, et vous perdez du temps.... »

Questionner pour ouvrir
un dialogue ou une invitation à
la réflexion



« Voyons ensemble de quelle mission cette activité relève, et comment. »

ÉRIC = Écouter – Récapituler – Interroger- Conclure /Confirmer

Écouter



Avoir un regard et une attitude attentifs.

Récapituler la demande ou les propos



« Si j'ai bien compris, vous souhaitez que je prenne en compte votre désaccord sur ce sujet ? »

Récapituler la demande ou les propos



« Alors, comment verriez-vous la suite ? »
« Comment vous y prendriez-vous pour..... »

Conclure et /ou **C**onfirmer



« Voilà ce que nous allons faire, je vous propose de tester telle solution jusqu'à..... »

¹⁵ Les Fiches Outils du Manager Opérationnel de Rolande Chabert

SITUATIONS PRATIQUES

Dans cette partie du manuel, des situations pratiques te sont proposées pour t'exercer en t'appuyant sur le contenu des rubriques relatives aux définitions des notions et des démarches pratiques.

1. Situations pratiques relatives à la prévention d'une tension

➤ Situation pratique 1

ATTOLY, Directrice centrale au MENA, s'entretient avec son plus proche collaborateur sur un dossier sensible. Quelques jours plus tard, elle découvre que l'objet de leur discussion est su de tous. Déçue par cette situation elle décide de discuter avec son collaborateur.

- Propose à madame ATTOLY un outil de prévention de tension pour cet entretien.
- Décris la démarche d'utilisation de cet outil pour conduire l'entretien.

➤ Situation pratique 2

Monsieur KONÉ, chef de service s'adresse à son collaborateur comme suit : « Maintenant, ce que je souhaiterais, c'est que tu me dises si tu veux bien qu'on analyse ensemble les objectifs spécifiques des TDR. ». Suite à cette adresse, le collaborateur estime que cette affirmation ne répond pas aux critères d'une demande.

- A-t-il raison ?
- Justifie ta réponse.

2. Situations pratiques relatives à la résolution d'un conflit

➤ Situation pratique 3

Les élèves de la classe de 4^e 3 du lycée de KTK mécontents de ce que leur salle de classe est mal éclairée, boycottent les cours.

Cite les éléments de la communication qu'on pourrait utiliser pour calmer cette situation.

➤ Situation pratique 4

Tu diriges le lycée KÊLE. Un jour, tu entends des éclats de voix. Tu sors de ton bureau et constates que ton Adjoint se dispute avec l'Inspecteur d'Éducation. Tu ramènes le calme et invites tes collaborateurs à s'entendre.

Cependant, depuis ce jour, tu constates que tes deux collaborateurs ne s'adressent plus la parole et chacun garde ses distances. Après enquête, tu te rends compte que les deux parties veulent résoudre le conflit, mais ne sont pas en mesure de le faire...

- Indique la technique de résolution de conflit que tu utiliseras.
- Justifie ton choix et donne les différentes étapes de cette technique.

➤ Situation pratique 5

Le Chef d'une des classes du niveau 2nde a porté main et blessé une élève de la classe qui a refusé d'assurer le service de balayage. Les parents mécontents, viennent se plaindre à toi et menacent de saisir le DRENA, les ONG et la gendarmerie.

1. Propose une technique de résolution de ce conflit.
2. Décris les étapes de cette technique.

➤ Situation pratique 6

Lors des réunions de Direction, Mme Koffi, Sous-Directrice a remarqué qu'à chaque fois qu'elle émet des hypothèses, son collègue M. Ponara les rejette systématiquement, ne lui laissant même pas le soin de clarifier sa pensée.

Cette attitude de M. Ponara l'agace et provoque une frustration chez elle. Ce qui entraîne une vive tension entre les deux collègues.

1. Quelle stratégie utiliseras-tu pour régler ce différend ?
2. Explique ta démarche.

VENTE INTERDITE

CONTRAT D'ÉQUIPE POUR LA PRÉVENTION DES TENSIONS ET CONFLITS

Date :/...../20.....

Nous (noms et prénoms des membres de l'équipe) :

Nous nous engageons à :

- Contribuer à créer un climat de travail harmonieux ;
- Respecter les échéanciers ;
- Éviter les pertes de temps ;
- Nous respecter les uns les autres ;
- Ou tout autre but considéré approprié. Précisez :

Objectifs spécifiques :

S'il apparaît nécessaire de le faire, chaque membre ou l'équipe s'engage à accomplir un objectif spécifique.

Moi..... je m'engage, en tant que membre de cette équipe, à :

- Participer à la répartition des tâches en informant les autres de mes compétences et de mes habiletés ;
- Effectuer dans les délais prévus les tâches que j'ai accepté d'accomplir ;
- Être à l'heure lors des rencontres prévues par l'équipe ;
- Débuter chaque réunion par un « Comment ça va ? » ;
- M'exprimer calmement en tout temps ;
- Me limiter aux discussions désignées par l'ordre du jour ;
- Écouter les idées des autres ;
- Toute autre action considérée appropriée. Précisez :

Date : _____ Lieu : _____

Signatures des membres de l'équipe :

CORRIGÉS DES AUTOTESTS ET DES SITUATIONS PRATIQUES

CORRIGÉ DES AUTOTESTS

1. Autotests relatifs à la prévention des tensions

➤ Autotest 1

☒ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 2

Affirmations	Réponses
Tu es tout le temps devant l'ordinateur	
Hier tu as utilisé l'ordinateur pendant 10 heures	☒
Tu passes ton temps à regarder la télévision	

➤ Autotest 3

☐ Oui ☒ Non

Pour que cela exprime un besoin l'on dira plutôt : « Je me sens triste parce que j'aime être fêté. »

➤ Autotest 4

- ☒ Faire des Observations
- ☒ Exprimer vos Sentiments et Émotions
- ☒ Exprimer vos Besoins
- ☒ Formuler une Demande
- ☐ Décrire les faits objectifs, concrets et observables
- ☐ Proposer une alternative, un scénario de solution pour améliorer la situation

➤ Autotest 5

- ☒ Prendre conscience de ses besoins et de ceux des autres.
- ☒ Écouter ses émotions et ses sentiments afin de respecter ses limites.
- ☒ Savoir faire des demandes sans qu'elles ne soient des exigences.

➤ Autotest 6

☒ Vrai ☐ Faux

➤ Autotest 7

N°	Définitions	Notions	
		Tension	Conflit
1	un malentendu	☒	
2	la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent		☒
3	une discorde	☒	
4	un choc qui inflige des pertes aux deux adversaires		☒
5	la lutte de pouvoir		☒
6	le désaccord	☒	

➤ **Autotest 8**

- ☒ L'identification de ce qui peut être objet de tension ou de conflit.
- ☒ L'identification des acteurs ou protagonistes probables.
- ☒ La reconnaissance du ou des niveaux de manifestation.
- ☒ La mise sur pied d'un dispositif de prévention et de veille.

➤ **Autotest 9**

☒ Vrai ☐ Faux

2. Autotests relatifs à la résolution des conflits

➤ **Autotest 10**

☒ Vrai ☐ Faux

➤ **Autotest 11**

☒ Vrai ☐ Faux

➤ **Autotest 12**

- ☒ Être bref et concis en allant droit au but dans tes propos ;
- ☒ Être ferme et formel plutôt que d'être hésitant et de te confondre en excuses ;
- ☒ Donner des exemples précis que tu détailles au besoin ;
- ☒ Donner des explications et exposer ta logique ;
- ☒ Écouter dans le but de comprendre (écoute active) au lieu de préparer ta réplique.
- ☐ Identifier les parties en conflit et les enjeux.

➤ **Autotest 13**

☒ Vrai ☐ Faux

➤ **Autotest 14**

- ☒ Collecter les informations sur le conflit
- ☐ Déterminer la nature du conflit
- ☒ Élaborer des stratégies de médiation
- ☒ Organiser la rencontre de médiation

➤ **Autotest 15**

- ☒ La bonne connaissance des données du problème
- ☒ La maîtrise des techniques de négociation
- ☐ L'accompagnement des parties
- ☒ La compréhension de la psychologie des parties

➤ **Autotest 16**

	A	B
Compétences		X
Qualités	X	

➤ **Autotest 17**

☒ Vrai ☐ Faux

➤ **Autotest 18**

Numéro d'ordre	Etapes
1	La désescalade
2	La divergence
3	Le blocage
4	Le conflit ouvert
5	la tension

➤ **Autotest 19**

- ☒ L'arbitrage
- ☐ Le jeu
- ☒ La négociation
- ☒ Le recours hiérarchique
- ☒ La médiation
- ☐ Le dévouement
- ☒ La conciliation
- ☒ Le jugement

➤ **Autotest 20**

- ☒ Établir les faits (quels sont les vrais problèmes ?)
- ☒ Identifier les besoins des parties (que veulent réellement les parties impliquées ?)
- ☒ Évaluer la situation (le conflit est-il gérable ?)
- ☒ Décider d'un processus (quelle procédure est adéquate pour résoudre ce problème ?)
- ☒ Rechercher les solutions (les parties veulent-elles négocier ?)
- ☒ S'accorder et mettre en œuvre des solutions (comment s'assurer que les parties respectent l'accord ?)

➤ **Autotest 21**

Numéro d'ordre	Etapes
1	c. Inventaire des solutions retenues en interne
2	a. Entretien avec les 2 agents
3	b. Détermination du type de conflit
4	e. Synthèse et analyse de la situation auprès du manager
5	d. Mise en place de règles de fonctionnement et d'outils

➤ **Autotest 22**

- ☒ Les besoins des acteurs
- ☒ Les conditions structurelles
- ☐ Les acteurs du conflit
- ☒ Les intérêts

➤ **Autotest 23**

	Conflits de valeurs	Conflits relationnels	Conflits structurels	Conflits relatifs à la communication de masse
Conflits causés par les divergences idéologiques de croyances et de normes culturelles.	☒			
Conflits causés par les distorsions dans les relations interpersonnelles et dans les liens affectifs		☒		
Conflits causés par l'accès ou le contrôle inégal aux ressources en présence par rapport à des contraintes environnementales			☒	
Conflits causés par le déficit d'information, les incompréhensions, les différences d'interprétation des données				☒

➤ **Autotest 24**

Procédures	1	2	3
Vérifier si les objectifs sont atteints et les causes éliminées	☒		
S'assurer que la solution soit intégrée à la routine quotidienne		☒	
Effectuer un contrôle périodique pour s'assurer de maintenir la solution.			☒

➤ **Autotest 25**

- ☐ Conflits précédents non-résolus
- ☒ Cohésion des parties prenantes
- ☒ Compétence pour une communication effective
- ☐ Barrières linguistiques
- ☒ Négociation
- ☒ Information

➤ **Autotest 26**

- ☒ Vrai ☐ Faux

CORRIGÉ DES SITUATIONS PRATIQUES

1. Situations pratiques relatives à la prévention des tensions

➤ Corrigé situation pratique 1

- a. Je propose à ATTOLY, la Communication Non Violente
- b. La démarche est OSBD
 - **Observation** : les faits que j'observe (vu et entendu et rien d'autre)
 - **Sentiments / Emotions** (mes émotions/mes sensations par rapport à ce que j'observe)
 - **Besoins** : mon besoin qui n'a pas été satisfait
 - La **Demande** claire que je formule (est-ce que tu veux bien ?)

Faits :

Au cours de notre entretien sur le dossier sensible, nous avons convenu de garder secret. Je suis surprise de constater que toute la direction est informée.

Sentiment / émotion :

Je ressens de la colère !" – émotion

"Je me sens contrarié et frustré !" –sentiment

Besoins :

J'ai besoin de pouvoir compter sur ta discrétion.

Demande :

Est-ce possible à l'avenir, lorsque c'est convenu entre nous, de préserver les informations confidentielles ?

En résumé

Quand je vois que tu divulgues les informations sur le dossier sensible que nous avons convenu de garder secret, je me sens contrariée, car j'ai besoin de pouvoir compter sur toi. Est-ce possible à l'avenir lorsque c'est convenu entre nous, de préserver les informations confidentielles ?

➤ Corrigé situation pratique 2

- a. Oui
- b. Parce que la demande respecte les six (6) critères qui sont :
 - elle s'adresse à quelqu'un de précis ;
 - elle concerne l'instant présent ;
 - elle est concrète ;
 - elle est exprimée dans un langage positif ;
 - elle est réaliste ;
 - elle laisse le choix.

2. Situations pratiques relatives à la résolution des conflits

➤ Corrigé situation pratique 3

- Ces éléments sont :

L'écoute active et le langage non verbal qui permettent de prévenir l'intensification du conflit.

- Pour l'écoute active

Rencontrer la classe en procédant comme suit :

- faire preuve d'empathie en cherchant à comprendre les sentiments, les pensées profondes des élèves ;
- poser des questions d'approfondissement pour en apprendre davantage ;

- demeurer neutre et sans jugement ;
- proposer une piste de solution.
- Pour le langage non verbal
 - garder un ton posé face aux élèves ;
 - éviter de montrer, les élèves engagés dans le conflit, du doigt .

➤ **Corrigé situation pratique 4**

1. Technique de résolution : la médiation

2. Justification du choix et les différentes étapes de la médiation

Les deux parties veulent résoudre le conflit, mais ne sont pas en mesure de le faire dans ce cas la médiation est plus appropriée, selon les étapes suivantes :

- collecter les informations sur le conflit ;
- élaborer des stratégies de médiation ;
- organiser la rencontre de médiation.

Dans ce cas, porter une attention particulière sur le lieu, le moment de la rencontre. Il est important de fixer les normes de conduite des discussions (établir un contrat avec ton Adjoint et l'Inspecteur d'Éducation sur l'ordre du jour, les règles de prise de parole, la discipline, les principes à respecter etc.).

➤ **Corrigé situation pratique 5**

1. Technique de résolution

La conciliation, qui consiste à :

- écouter les deux collègues ;
- analyser les arguments de chacun et chacune ;
- suggérer fortement une solution.

2. Étapes

a. Analyse

- Les protagonistes : élèves/parents d'élèves.
- Le niveau du conflit : conflit ouvert.
- La source du conflit : blessure de l'élève.
- Les attitudes des protagonistes : positions très tranchées.
- La manifestation du conflit : plainte des parents.
- Le type de conflit : élève / élève.
- Les impacts du conflit : arrêt des cours.

b. Méthode

- Audition.
- Conciliation.

c. Outils

- Règlement intérieur de l'école.

d. Résolution

- Prise en charge médicale de l'élève par l'école.
- Information du chef de classe sur le règlement intérieur.
- Présentation d'excuses aux parents au nom de l'établissement.
- Présentation des excuses du chef de classe à l'administration, aux parents de la victime et à l'élève victime.
- Réunion de réconciliation avec PV signé.

➤ **Corrigé situation pratique 6**

1. Stratégie

La conciliation, qui consiste à :

- écouter les deux collègues ;
- analyser les arguments de chacun et chacune ;
- suggérer fortement une solution.

2. Démarche

Je les convoque séparément pour procéder à :

- l'écoute active ;
- la réconciliation.

J'invite chacun à y mettre du sien et être libre d'exprimer son point de vue ainsi que ses sentiments.

Je fais preuve de neutralité et insiste sur les objectifs et intérêts communs de notre structure dont l'atteinte demande la participation de chacun et de chacune.

VENTE INTERDITE

QUELQUES SOURCES DE CONFLITS

Dysfonctionnement au sein de l'organisation

☞ La fonction prévision

Absence de /d':

- diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation.
- objectifs clairs, pertinents et acceptés.
- indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives.

☞ La fonction organisation

- Mauvaise définition des tâches.
- Mauvaise répartition des tâches.
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre).
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

☞ La fonction de coordination

Absence de /d':

- valorisation des efforts et des résultats obtenus ;
- information concertée ;
- participation aux décisions ;
- relation efficace avec la hiérarchie.

☞ La fonction de contrôle

Absence de :

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

☞ La rareté des ressources

Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières.

☞ Les incompatibilités d'objectifs

Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs non explicites ce qui crée des possibilités de conflit.

☞ Le manque de communication

Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion, intranet...).

Au plan psychologique

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus. Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En milieu scolaire

- mauvais environnement scolaire (proximité de bistrots, maquis...);
- revendications syndicales insatisfaites;
- résistance au changement;
- insuffisance de ressources;
- manque de leadership;
- méconnaissance ou non application des textes règlementaires.

BILAN DES ACQUISITIONS

Cette rubrique te permettra de faire le point sur tes acquis et les difficultés que tu as éprouvées au cours de l'exploitation de ce manuel.

1. Par rapport à tes anciennes pratiques, l'exploitation de ce manuel t'a-t-elle apporté de nouvelles connaissances ?

.....

2. As-tu rencontré des difficultés dans l'exploitation de ce manuel ? ☐ Non ☐ Oui

- Si oui, dans quelle (s) rubrique (s) ?

.....

- Indique la nature de ces difficultés.

.....

- Après l'exploitation de ce manuel, désormais tes qualités de prévention de tensions et de résolution de conflit sont-elles développées ?

.....

3. Penses-tu être en mesure, désormais, de prévenir une tension, un conflit dans la gestion de ta structure ? ☐ Non ☐ Oui

- Si oui, comment tu vas t'y prendre ?

.....

Explique la démarche que tu suivras, désormais, pour prévenir une tension, un conflit.

.....

4. Penses-tu être en mesure, désormais, de résoudre un conflit dans la gestion de ta structure ? ☐ Non ☐ Oui

- Si oui, comment tu vas t'y prendre ?

.....

Explique la démarche que tu suivras, désormais, pour résoudre un conflit.

.....

5. Penses-tu que le contenu de ce manuel te permettra, désormais, d'accroître ton efficacité dans la résolution et la prévention des conflits.

.....

CLÉS DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION D'UN CONFLIT



Accepter le principe de diversité



Asseoir la relation sur un principe de respect inconditionnel



Vouloir vraiment éviter le conflit ou en sortir



Sortir d'une illusion « penser que nous pouvons changer les autres »



Formuler des demandes réalistes, acceptables et précises



Accepter de se remettre en cause



Se maîtriser pour garder son calme et sa lucidité



Asseoir la relation sur un principe de respect inconditionnel



Identifier les besoins et les valeurs de/des autre(s), l'/les aider à le/les clarifier et à les exprimer



Identifier et exprimer ce que sont nos intérêts communs



Identifier les émotions et les sentiments des autres et les aider à en prendre conscience et à les exprimer



Être prêt à envisager des compromis réalistes, acceptables et avantageux pour tous les protagonistes

ANNEXES : TEXTES REGLEMENTAIRES

Annexe 1 : CODE DE CONDUITE DES PERSONNELS DU MENA

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE
ET DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE
Union - Discipline - Travail

Arrêté n° 111-0111 MENET/CAB du 24 DEC. 2014
Portant code de conduite des personnels des structures publiques et privées relevant du
Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique

LE MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE ET DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE,

- Vu** la Constitution de la République de Côte d'Ivoire ;
- Vu** la Convention relative aux droits de l'Enfant ;
- Vu** la Convention collective Interprofessionnelle du 19 juillet 1977.
- Vu** la loi n°92-570 du 11 Septembre 1992 portant Statut général de la fonction publique ;
- Vu** la loi n°95-696 du 7 Septembre 1995 relative à l'Enseignement ;
- Vu** la loi n° 95-15 du 12 janvier 1995 portant code du travail ;
- Vu** le décret n°2012-1119 du 22 novembre 2012 portant nomination des Membres du gouvernement tel que modifié par le décret n°2013-505 du 25 juillet 2013, les décrets n° 2013-784, n°2013-785, n°2013-786 du 19 novembre 2013 et n°2014-89 du 12 mars 2014 ;
- Vu** le décret n°2013-506 du 25 juillet 2013 portant attributions des Membres du Gouvernement tel que modifié par le décret n°2013-802 du 21 novembre 2013 ;
- Vu** le décret n° 2014-678 du 05 novembre 2014 portant organisation du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique,

ARRETE :

CHAPITRE I : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

Article 1 : Il est institué un code de conduite des personnels des structures publiques et privées relevant du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique.

Il a pour objet de contribuer au renforcement de la cohésion sociale, d'assurer la protection des élèves, de faire la promotion des valeurs de citoyenneté et de développer des relations de convivialité entre les parents d'élèves, la communauté et l'école.

Il traite :

- de la déontologie desdits personnels ;
- des sanctions disciplinaires prévues en cas de manquement aux dispositions du présent code de conduite ;
- du cadre institutionnel et des procédures pour l'application des sanctions disciplinaires.

Article 2 : Le présent code est applicable à tous les personnels des structures publiques et privées relevant du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique sans exclusive.

CHAPITRE II : VALEURS MORALES ET ATTITUDES COMMUNES REQUISES

Article 3 : Tout membre des personnels des structures publiques et privées relevant du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique doit être :

- 1) de bonne moralité ;
- 2) aimable, attentionné ;
- 3) accessible et disponible ;
- 4) ponctuel et assidu au travail.

Article 4 : Tout membre des personnels des structures publiques et privées relevant du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique doit :

- 1) traiter l'élève avec respect ;
- 2) respecter l'intégrité physique et morale de l'élève en toute circonstance ;
- 3) privilégier la communication avec l'élève et tenir compte de son avis ;
- 4) avoir un langage décent avec l'élève ;
- 5) avoir un comportement exemplaire ;
- 6) faire preuve d'impartialité et d'équité ;
- 7) inspirer respect et confiance ;
- 8) veiller à établir une relation de confiance avec chaque élève ;
- 9) prendre en compte, en toute circonstance, les besoins de l'élève et tenir compte de son intérêt supérieur dans toute décision le concernant.

CHAPITRE III : COMPORTEMENTS INTERDITS

Article 5 : Sont interdits et passibles de sanctions disciplinaires :

- 1) toute tenue indécente, à caractère politique, religieux ou relative à une publicité non autorisée en milieu scolaire, ainsi que les chaussures non fermées, les tatouages, les piercings et les dread ;
- 2) tout prosélytisme à caractère politique ou religieux, de même que l'expression d'une opinion personnelle syndicale, religieuse ou politique face aux élèves ;
- 3) l'absence au poste sans autorisation du supérieur hiérarchique ;

24 DEC. 2014

- 4) l'exclusion d'un élève des cours non conforme aux dispositions prévues dans le règlement intérieur de l'établissement ;
- 5) toute tâche confiée à un élève en dehors d'un objectif pédagogique clairement défini par le Ministère, à fortiori inadaptée à l'âge de l'élève ;
- 6) toute forme de discrimination notamment celle basée sur l'ethnie, la religion, la race, la situation sociale, le genre et/ou le handicap de l'élève ;
- 7) toute forme de propos à caractère insultant, humiliant, discriminatoire ou raciste à l'endroit de l'élève ;
- 8) toute forme de menace sur l'élève ;
- 9) toute forme de punition physique, psychologique et humiliante à l'endroit de l'élève ;
- 10) l'introduction, la vente et/ou la consommation d'alcool et de tabac à l'intérieur et aux abords des établissements scolaires et dans les administrations relevant du Ministère.

Article 6 : Sont interdits et passibles de sanctions disciplinaires et/ou de poursuites judiciaires :

- 1) les relations sexuelles entre tout agent et les élèves ;
- 2) toute forme de harcèlement sexuel sur les élèves ;
- 3) les attouchements sexuels sur les élèves ;
- 4) la divulgation de toute information confidentielle concernant la situation personnelle ou familiale d'un élève.
- 5) l'acceptation ou la sollicitation d'un avantage financier, matériel ou de quelque nature que ce soit, en contrepartie de la notation, de la progression scolaire d'un élève ou d'un autre traitement particulier que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement scolaire ;
- 6) les coups et blessures volontaires sur les élèves ;
- 7) la consommation du tabac, la vente et la consommation de stupéfiants ou de toute autre substance psychotrope à l'intérieur et aux abords des établissements scolaires et dans les administrations relevant du Ministère.

CHAPITRE IV : SANCTIONS

Article 7 : Tout agent membre des personnels des structures publiques et privées relevant du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique qui enfreint les dispositions du présent code, s'expose à l'une des sanctions disciplinaires prévues par le Statut général de la Fonction Publique.

Ce sont :

1. sanctions du premier degré :
 - l'avertissement ;
 - le blâme ;
 - le déplacement d'office.

24 DEC. 2014

3

0111

2. sanctions du second degré :

- la radiation du tableau d'avancement ;
- la réduction du traitement dans la proportion maximum de 25 % et pour une durée ne pouvant excéder trente (30) jours;
- l'exclusion temporaire pour une durée ne pouvant excéder six (06) mois. Cette sanction entraîne la perte de toute rémunération à l'exception des allocations familiales ;
- l'abaissement d'échelon ;
- l'abaissement de classe ;
- la révocation avec ou sans suspension des droits à pension.

La prise des sanctions du second degré relève de la compétence du Ministre en charge de la Fonction Publique, après avis du Conseil de Discipline.

Article 8 : Les sanctions disciplinaires applicables aux fonctionnaires stagiaires sont :

1. sanctions du premier degré :

- l'avertissement ;
- le blâme ;
- la réduction du traitement dans la limite maximum de 25 % et pour une durée ne pouvant excéder trente jours.

2. sanctions du second degré :

l'exclusion définitive de l'emploi.

Article 9 : Le supérieur hiérarchique dont dépend le fonctionnaire mis en cause engage la procédure disciplinaire par une demande d'explications écrite à lui adressée.

S'il y a lieu de saisir le Conseil de Discipline, le Ministre en charge de l'Education Nationale adresse un rapport circonstancié des faits au Ministre en charge de la Fonction Publique.

Article 10 : Tout stagiaire d'une structure de formation initiale sous tutelle du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique qui enfreint aux dispositions du présent code, s'expose à une des sanctions disciplinaires prévues par le règlement intérieur de ladite structure.

Article 11 : En cas de violation des dispositions du présent code par un stagiaire d'une structure de formation initiale sous tutelle d'un autre Ministère, le Ministre de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique informe par écrit le Ministre de tutelle en vue de la prise d'une sanction disciplinaire par ce dernier.

Article 12 : Tout membre des personnels des structures relevant du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique, lié par un contrat de travail de droit privé qui enfreint aux dispositions du présent code, encourt l'une des sanctions prévues par la Convention Collective Interprofessionnelle à savoir :

- l'avertissement écrit ;
- la mise à pied temporaire sans salaire, d'une durée de 1 à 3 jours ;

24 DEC. 2014

4

- la mise à pied temporaire sans salaire, d'une durée de 4 à 8 jours ;
- le licenciement.

La sanction est prise par le chef d'établissement ou son représentant après que l'intéressé, assisté s'il le désire, d'un délégué du personnel s'il y en a, aura fourni les explications écrites. La sanction est signifiée par écrit à celui-ci et ampliation de la sanction est adressée à l'Inspecteur du travail territorialement compétent.

Une copie de la sanction accompagnée des explications écrites de l'agent devra être adressée au Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique par le chef d'établissement.

Article 13 : Lorsque l'agent fautif est un enseignant du secteur privé ou un Directeur des Etudes, il encourt soit l'une des sanctions disciplinaires prévues à l'article 11, soit le retrait de son autorisation d'enseigner ou de diriger.

Si la faute est commise par un enseignant fonctionnaire dans le cadre d'une vacation sur un élève d'un établissement scolaire privé, même en dehors de cet établissement, le mis en cause encourt l'une des sanctions prévues à l'article 7. Dans ce cas, le chef de cet établissement privé adresse un courrier contenant les explications écrites du mis en cause au Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique pour la prise de la sanction disciplinaire.

Article 14 : Lorsque les faits sont constitutifs d'une infraction pénale, notamment ceux indiqués à l'article 6, l'auteur est passible d'une poursuite judiciaire.

Le Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique se réserve par ailleurs le droit de se constituer partie civile.

Article 15 : Les ouvriers et les personnels contractuels des structures publiques du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique qui violent les dispositions du présent code s'exposent :

- à la rupture de leur contrat de travail ;
- à la poursuite judiciaire selon la gravité des faits.

Article 16 : Tout membre des personnels des structures publiques et privées du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique qui a connaissance de faits ou agissements avérés contraires au présent code, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement scolaire, a obligation d'en informer sans délai, par écrit ou par voie orale, son supérieur hiérarchique.

S'il se garde de dénoncer les faits, il est passible d'une sanction.

Article 17 : Le supérieur hiérarchique informé des faits, a obligation de saisir l'autorité compétente pour ordonner une enquête administrative interne et d'informer le Procureur de la République lorsque les faits sont constitutifs de délits ou de crimes commis sur les élèves, conformément à l'article 40 alinéa 2 du Code de Procédure Pénale.

24 DEC. 2014

2014-01-11

Article 18 : Il est interdit à toute autorité hiérarchique de divulguer l'identité de celui qui a fait la dénonciation des faits sous peine de sanction disciplinaire.

Article 19 : L'auteur d'une dénonciation de faits inexacts et mensongers encourt une sanction disciplinaire.

Article 20 : Le supérieur hiérarchique qui par son attitude entrave l'engagement d'une procédure ou fait obstacle à la poursuite d'une procédure engagée est passible de sanction disciplinaire

CHAPITRE V : DISPOSITIONS FINALES

Article 21 : Chaque membre des personnels des structures publiques et privées du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique doit s'engager à respecter les principes et bonnes pratiques énoncés dans le présent code afin de garantir les droits à l'éducation et à la protection de tous les enfants élèves, filles et garçons.

Article 22 : Le présent arrêté qui prend effet à compter de sa date de signature et abroge l'arrêté n°0126/MEN/DELC/IGEN du 27 septembre 2012 portant code de conduite des personnels du Ministère de l'Education Nationale, sera enregistré publié et communiqué partout où besoin sera.

Fait à Abidjan, le 24 DEC. 2014


Kandia CAMARA





RÉGIME DISCIPLINAIRE

FAUTES – SANCTIONS – PROCEDURE – VOIES DE RECOURS – RETRAIT

A/ LES FAUTES QUI EXPOSENT LE FONCTIONNAIRE

Deux (02) catégories de fautes :

I. Les manquements aux obligations professionnelles :

- Les absences irrégulières ou non autorisées ;
- L'abandon de poste ;
- Le refus de rejoindre le poste d'affectation ;
- L'insubordination ;
- Etc.

II. Les infractions de droit commun :

- a) Les infractions de droit commun commises à l'occasion du service :
 - La corruption ;
 - Les détournements de deniers ou de biens publics ;
 - L'abus de confiance ;
 - etc.
- b) les infractions de droit commun commises en dehors du service
 - l'escroquerie ;
 - le vol ;
 - le meurtre ;
 - l'attentat à la pudeur ;
 - etc.

B/ LES SANCTIONS DISCIPLINAIRES

I. Les sanctions du premier degré :

Les sanctions du premier degré sont prononcées par l'autorité hiérarchique du fonctionnaire (le Ministre Technique, le Préfet ou le Directeur de l'établissement).

- Ce sont :
- L'avertissement ;
 - Le blâme ;
 - Le déplacement d'office ;

II. Les sanctions du second degré :

- Ce sont :
- La radiation du tableau d'avancement ;
 - La réduction du traitement dans la proportion maximum de 25% et pour une durée ne pouvant excéder trente (30) jours ;

La parole est ensuite redonnée à l'intéressé pour son mot de fin.

L'audience prend fin avec le retrait des membres du Jury pour la délibération.

Un rendez-vous d'un (01) mois est donné au mis en cause pour prendre connaissance de la suite réservée à son audition.

Si le fonctionnaire estime la sanction injustifiée ou abusive, il peut exercer un recours qui peut être administratif ou juridictionnel.

D/ LES VOIES DE RECOURS

Deux voies de recours s'offrent au fonctionnaire en cas de sanction injustifiée ou abusive :

- Le recours administratif ;
- Le recours juridictionnel.

I. Le recours administratif

Le fonctionnaire dispose d'un délai de deux (02) mois à compter de la notification de la sanction pour l'exercer.

Le recours administratif peut être soit gracieux, soit hiérarchique.

1) Le recours gracieux

Le recours gracieux s'exerce auprès du Ministre en charge de la Fonction Publique, auteur de la sanction.

2) Le recours hiérarchique

Le recours hiérarchique est exercé auprès du Président de la République, supérieur hiérarchique du Ministre en charge de la Fonction Publique.

II. Le recours juridictionnel

Après un recours administratif infructueux, le fonctionnaire dispose d'un délai de deux (02) mois pour exercer un recours juridictionnel qui peut prendre deux formes :

- Un recours pour excès de pouvoir ;
- Un recours de pleine juridiction.

1) **Le recours pour excès de pouvoir**
Dans le cadre du recours pour excès de pouvoir, le fonctionnaire saisit la Chambre administrative de la Cour Suprême en vue d'obtenir l'annulation de la sanction du Ministre en charge de la Fonction Publique.

2) **Le recours de pleine juridiction**
Au niveau du recours de pleine juridiction, le fonctionnaire qui estime que la sanction du Ministre en charge de la Fonction Publique lui cause un préjudice dont il veut obtenir réparation saisit le Tribunal de première instance à cet effet.

E/ LE RETRAIT DES SANCTIONS DISCIPLINAIRES

Le fonctionnaire qui désire le retrait de la sanction disciplinaire de son dossier ou tout document administratif, après l'expiration des délais, peut introduire une requête auprès du Ministre en charge de la Fonction Publique qui sollicite l'avis du Conseil de Discipline.

Après examen du dossier, s'il s'avère que l'intéressé a eu un comportement exemplaire durant la période probatoire ci-dessous mentionnée, il peut être fait droit à sa requête par le Ministre en charge de la Fonction Publique :

- 05 ans pour la sanction du premier degré ;
- 10 ans pour la sanction du second degré (Exceptions faites des décisions ayant entraîné la cessation définitive des fonctions).

Après le retrait de la sanction, il ne peut être fait état des précédents disciplinaires du fonctionnaire dans son dossier, de même que dans tout document administratif.



Annexe 3 : OBLIGATION DE RESERVE ET SECRET PROFESSIONNEL



LE MINISTRE

I - OBLIGATION DE RESERVE

L'obligation de réserve présente un caractère plus large. Le droit de réserve s'applique à tous les fonctionnaires et agents de l'Etat, les fonctionnaires stagiaires ainsi que ceux qui sont à la retraite. Toutefois ses aspects les plus contraignants ne concernent que les fonctionnaires occupant de hautes fonctions dans l'Administration.

I.1 - DESCRIPTION

La règle est « Un agent public ne doit pas divulguer des informations relatives au fonctionnement de son administration ni avoir des comportements susceptibles de porter atteinte à l'image de marque du service qu'il incarne ».

Par ailleurs, tout agent public est tenu de faire preuve de réserve et de mesure quant à l'expression écrite et orale de ses opinions personnelles. Cette obligation s'impose à tous. Même les responsables syndicaux y restent soumis.

L'obligation de réserve s'applique au fonctionnaire dans le service et en dehors du service.

I.2 - JUSTIFICATION

A l'origine, le devoir de réserve a été instauré en vue de préserver l'image de marque de l'Administration publique d'une part et d'assurer la neutralité de l'Etat à tous les citoyens d'autre part. Ces arguments sont encore valables aujourd'hui.

I.3 - LA QUALIFICATION DE LA FAUTE

Le manquement au devoir de réserve est apprécié par l'autorité dont relève l'agent public. Son appréciation est fonction des circonstances, du grade et de la position qu'occupe l'agent public dans la hiérarchie administrative.

Ainsi, plusieurs facteurs sont pris en compte :

- les circonstances dans lesquelles un agent s'est exprimé ;
- l'ampleur de la publicité donnée aux propos tenus ;

L'OBLIGATION DE RESERVE ET LE SECRET PROFESSIONNEL DANS LA FONCTION PUBLIQUE

II.2 - DEFINITION

Le secret professionnel se définit donc comme étant l'obligation, pour un agent, de ne pas divulguer des événements ou des informations d'ordre médical ou privé dont la révélation à une tierce personne aurait un impact néfaste sur la marche de l'Etat ou sur la vie du citoyen concerné en portant atteinte à sa liberté ou son honorabilité au sein de la communauté sociale ou nationale.

II.3 - CHAMP D'APPLICATION

L'obligation du secret professionnel porte sur la gestion de l'information au sein de l'Administration et en dehors de celle-ci.

• Les agents publics

Le principe du secret professionnel fait obligation à l'agent public de faire preuve de la plus grande discrétion relativement aux informations « sensibles » dont il a connaissance du fait de son activité professionnelle. Cette obligation s'impose à l'agent public dans son milieu social. Ainsi le fonctionnaire est astreint au secret professionnel vis-à-vis des usagers et de tous les partenaires externes à son administration.

Mieux, dans son milieu professionnel, l'agent public a l'obligation d'observer le secret professionnel à l'égard de ses collègues qui n'ont pas, du fait de leurs fonctions, à connaître les informations en cause, sauf autorisation expresse de sa hiérarchie.

• Les informations

Le champ d'application du secret professionnel couvre un large spectre.

Ce principe fort est repris par l'alinéa premier de l'article 88 du décret n°93-607 du 02 juillet 1993 portant modalités communes d'application du statut général de la Fonction Publique.

« Pour chaque ministère ou service, le ministre technique prend toutes dispositions utiles à la préservation du secret des documents de service. Il fixe notamment les règles de communication des documents aux personnes étrangères à l'Administration ou service ».

La rigueur du secret professionnel concerne :

- ✓ Les informations divulguées par le citoyen lui-même ;
- ✓ Les informations que l'agent public a pu découvrir dans le cadre du traitement du dossier ;
- ✓ Les informations liées à la prise de décisions dans la chaîne de commandement quant au traitement du dossier.

II.4 - SANCTIONS EN CAS DE VIOLATION

A l'exception des cas autorisés, la violation du secret professionnel constitue une entrave à la loi et l'agent incriminé s'expose à des sanctions administratives sans préjudice des poursuites judiciaires pouvant aboutir à une condamnation à une peine d'emprisonnement d'un an aggravée d'une amende pouvant atteindre dix millions (10.000.000) de francs.

En outre, le juge peut également prononcer une interdiction pour l'agent fautif, d'exercer la même profession, et ce pour une période de 5 ans maximum. Fort heureusement, il existe des cas de dérogations.

II.5 - LES DEROGATIONS

Les dérogations aux principes du secret professionnel sont prévues par l'article 26 du statut général de la Fonction Publique et l'article 88 du décret 93-607 du 02 juillet 1993 portant modalités communes d'application du statut général de la Fonction Publique.

Selon les dispositions de l'article 88 précité le secret professionnel ne s'applique pas à la dénonciation dans les conditions fixées par le Code Pénal, des crimes ou délits dont le fonctionnaire a pu avoir connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de ses fonctions, ni aux renseignements qu'il peut être appelé à rendre à la demande d'une autorité judiciaire ».



Annexe 4 : DROITS ET OBLIGATIONS DU FONCTIONNAIRE

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE
Union-Discipline-Travail

LE MINISTRE

MFPMA

DROITS ET OBLIGATIONS DU FONCTIONNAIRE

INTRODUCTION

L'Administration poursuit une mission d'intérêt général se trouvant au-dessus des intérêts catégoriels ou partisans. Dans ce contexte, le fonctionnaire doit servir l'intérêt général.

Pour assurer sa mission de service public avec loyauté, dignité, intégrité et dévouement, le fonctionnaire bénéficie de droits et est assujéti à des obligations.

TITRE I : DROITS, LIBERTES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES FONCTIONNAIRES

A/ LES DROITS MATERIELS

En contrepartie du service fait, le fonctionnaire a droit à :

- ✓ Une rémunération comportant :
 - Le traitement soumis à retenue pour pension ;
 - L'indemnité de résidence ;
 - Eventuellement des indemnités et prestations diverses instituées par un texte législatif ou réglementaire.
- ✓ Des avantages sociaux :
 - Le congé annuel ;
 - Les congés de maladies ;
 - Les congés de maternité et les périodes pour allaitement ;
 - Les autorisations d'absence ;
 - Les permissions spéciales pour événements familiaux ;
 - Une pension de retraite ;
 - Une formation.
- ✓ Une protection par l'Etat si une faute personnelle détachable du service ne lui est pas imputable

La collectivité publique est tenue de protéger le fonctionnaire contre les menaces, les violences, les voies de fait, les injures, les diffamations ou outrages dont il pourrait être victime dans l'exercice de ses fonctions et de réparer le cas échéant le préjudice qui en résulte.

B/ LES DROITS SOCIO POLITIQUES : LIBERTES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES DES FONCTIONNAIRES

1) Les libertés individuelles

- Liberté d'opinion et d'expression

La liberté d'opinion religieuse, philosophique et politique est reconnue aux fonctionnaires.

La liberté d'expression est aussi reconnue aux fonctionnaires, cependant l'expression de ces opinions ne peut être faite qu'en dehors du service, avec la réserve appropriée aux fonctions qu'exerce l'intéressé.

- La liberté de circuler

La liberté de circuler est reconnue aux fonctionnaires. Toutefois, certaines catégories de fonctionnaires sont tenues d'obtenir une autorisation avant tout déplacement. C'est le cas des Ambassadeurs quittant le pays, des Préfets ou Sous-Préfets quittant leur circonscription et certains fonctionnaires de l'Administration financière, fiscale ou douanière.

2) Les libertés collectives

- La liberté d'association

La liberté d'association est reconnue aux fonctionnaires à condition de mettre en commun leurs connaissances et leurs activités pour la réalisation d'un but non lucratif.

- La liberté de réunion

La liberté de réunion est reconnue aux fonctionnaires. Cependant, les fonctionnaires doivent respecter l'obligation de réserve d'une part et veiller au bon fonctionnement du service d'autre part.

- La liberté syndicale

Le droit syndical est reconnu aux fonctionnaires. Toutefois certains agents publics (Préfets, Sous-Préfets) ne sont pas autorisés à créer des syndicats.

- La liberté de grève

Le droit de grève est reconnu aux fonctionnaires pour la défense de leurs intérêts individuels et collectifs. Il s'exerce dans le cadre défini par la loi, particulièrement dans le respect des principes de continuité du service et du service minimum.

En contrepartie de ces droits, le fonctionnaire est assujéti à des obligations.

TITRE II : LES OBLIGATIONS DU FONCTIONNAIRE

A/ LES OBLIGATIONS DANS L'EXERCICE DE LA FONCTION

1) Les obligations liées à l'exercice de la fonction

Le fonctionnaire doit assurer son activité professionnelle de manière pleine et entière.

De cette obligation fondamentale découlent d'autres obligations complémentaires :

- a) Le fonctionnaire doit occuper l'emploi à titre personnel ;
- b) Le fonctionnaire doit exercer ses fonctions de manière continue ;
- c) Le fonctionnaire doit se consacrer exclusivement à ses fonctions.

2) Les obligations liées au principe de légalité

L'Administration est soumise au principe de légalité ainsi que le fonctionnaire lui-même.

- Le respect du principe de légalité

Le fonctionnaire doit agir dans le respect des règles, normes et procédures nationales et internationales en vigueur.

- Le devoir d'obéissance

Le fonctionnaire est tenu d'obéir aux instructions écrites ou verbales émanant de ses supérieurs. Cependant, il se doit, sans pour autant se départir de la considération due à son supérieur hiérarchique, de refuser d'obéir à tout ordre manifestement entaché d'illegalité.

3) Les obligations liées au comportement du Fonctionnaire

Le fonctionnaire ne doit pas porter atteinte à la bonne image de l'Administration.

- L'obligation de neutralité et d'impartialité

L'obligation de neutralité implique que le fonctionnaire ne doit pas être au service d'intérêts partisans, même si c'est un citoyen qui a le droit de voter pour le parti politique de son choix.

L'obligation d'impartialité contraint le fonctionnaire à traiter sur un pied d'égalité tous les usagers, sans distinction de sexe, de race, de religion ou d'autres critères de discrimination.

- L'obligation de probité et de désintéressement

Cette obligation de probité et de désintéressement interdit au fonctionnaire, dans le cadre de l'exercice de ses fonctions, de solliciter, directement ou indirectement auprès d'un prestataire de service ou d'un usager, des

En définitive, le fonctionnaire est soumis au respect de la déontologie de la Fonction Publique qui régit son comportement. C'est toute la puissance et la magnificence de l'Administration qu'il s'agit de protéger, mais aussi l'indépendance du fonctionnaire contre toutes pressions extérieures.

Le respect de ces droits et obligations assure le bon fonctionnement de l'Administration.




Annexe 5 : DECRET SUR LES CONFLITS D'INTÉRÊTS

ANNEXES

Annexe 1 : DECRET N°2017-740 DU 16 NOVEMBRE 2017 DETERMINANT LES MESURES DE PREVENTION ET DE REGLEMENT DES CONFLITS D'INTERETS

18 janvier 2018	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE	69
DECRET n° 2017-740 du 16 novembre 2017 déterminant les mesures de prévention et de règlement des conflits d'intérêts.		
LE PRESIDENT DE LA REPUBLIQUE,		
Sur rapport du garde des Sceaux, ministre de la Justice et des Droits de l'Homme,		
Vu la Constitution ;		
Vu l'ordonnance n° 2013-660 du 20 septembre 2013 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées, telle que modifiée par les ordonnances n° 2013-805 du 22 novembre 2013 et n° 2015-176 du 24 mars 2015 ;		
Vu l'ordonnance n° 2013-661 du 20 septembre 2013 fixant la composition, les attributions, l'organisation et le fonctionnement de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance, telle que modifiée par l'ordonnance n° 2015-177 du 24 mars 2015 ;		
Vu le décret n° 2016-478 du 7 juillet 2016 portant organisation du ministère de la Justice, tel que modifié par le décret n° 2017-85 du 8 février 2017 ;		
Vu le décret n° 2017-12 du 10 janvier 2017 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement, tel que modifié par le décret n° 2017-474 du 19 juillet 2017 ;		
Vu le décret n° 2017-14 du 11 janvier 2017 portant nomination des membres du Gouvernement, tel que modifié par le décret n° 2017-475 du 19 juillet 2017 ;		
Vu le décret n° 2017-45 du 25 janvier 2017 portant attributions des membres du Gouvernement, tel que modifié par le décret n° 2017-596 du 27 septembre 2017 ;		
Le Conseil des ministres entendu,		
DECRETE :		
Article 1. — L'agent public est tenu de gérer ses affaires personnelles de manière à éviter de se trouver en situation de conflit d'intérêts.		
Art. 2. — Tout agent public qui, sachant que ses intérêts privés sont en concurrence avec l'intérêt public et sont susceptibles d'influencer l'exercice normal de ses fonctions, n'en fait pas la déclaration à son supérieur hiérarchique, est passible des peines d'emprisonnement prévues par l'article 52 de l'ordonnance n° 2013-660 du 20 septembre 2013 susvisée.		
Art. 3. — Lorsqu'il se trouve en situation de conflit d'intérêts, l'agent public :		
— membre d'un organe délibérant, s'abstient de siéger ;		
— dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice d'une mission de service public, s'abstient d'accomplir ladite mission ;		
— qui a reçu délégation de signature ou de pouvoir, s'abstient d'en user.		
Dans tous ces cas, l'agent est tenu d'en faire la déclaration, par écrit, à son supérieur hiérarchique ou à l'organe délibérant.		
Art. 4. — A la suite de la déclaration, le supérieur hiérarchique confie l'exécution de la mission à un autre agent.		
Lorsqu'il s'agit d'un organe délibérant, l'agent public est suppléé suivant les règles de fonctionnement applicables à cet organe.		
Art. 5. — Le supérieur hiérarchique ou l'organe délibérant fait rapport à la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance de la situation de conflit d'intérêts dont il a été saisi, ainsi que des mesures prises.		
Art. 6. — Le garde des Sceaux, ministre de la Justice et des Droits de l'Homme et le Président de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel de la République de Côte d'Ivoire.		
Fait à Abidjan, le 16 novembre 2017.		
		Alainane OUATTARA.

Bibliographie – Sitographie

1. DRH / MENA, 2022, **Manuel d'autoformation en Leadership dans l'Administration Scolaire**, 76 pages.
2. Jacques Salzer, Arnaud Stimec, 2019, **Boites à outils de la gestion des conflits**, Dunod, 191 pages.
3. Rolande Chabert, 2014, **Les Fiches Outils du Manager Opérationnel**, Groupe Eyrolles, 330 pages.
4. Stéphanie Brouard, Stéphanie Ibanez-Bounicaud, Jean-Marc Perrin, 2021, **Management**, Edition Eyrolles, 167 pages.
5. Anne Van Stappen, 2009, **Petit cahier d'exercices de la Communication Non Violente**, Jouvence Editions, 66 pages.
6. Ina Motoi, Louise Villeneuve, 2010, **Guide de résolution de conflits dans le travail en équipe**, Presse de l'université du Québec, 91 pages.
7. Jean-François Thiriet, 2016, **Se préparer à résoudre un conflit**, Gereso Edition, 142 pages.
8. Pierre Achard, 2011, **Le manuel anti-problèmes**, Afnor Editions, 184 pages.
9. Rick Hugues, Andrew Kinder & Cary Cooper, 2019, **Le Petit Manuel de la gestion de crise**, Éditions Mardaga, 177 pages.
10. Barco, 2013, **Manuel du participant – Formation à la gestion en période de crise et post-crise**, 71 pages.
11. Marie Parsons, Julie Gaudet, Ayesha Sajjad, 2017, **Résolution des conflits – le Guide ressource**, Lough Barnes Consulting Group, 191 pages.
12. Haute Autorité de la Bonne Gouvernance, 2020, **Guide pratique de prévention et de règlement des conflits d'intérêts**, 71 pages.
13. Site : www.drheducationci.org
14. Site : www.fonctionpublique.gouv.ci