

CIMFA Newsletter



Centre International pour la Médiation dans les Forces Armées - www.icmaf.ch
Mars 2024 Volume 3, Numéro 2

DANS CE NUMÉRO

Après le Projet AFM 2022... le Projet AFICR 2023

Les Avancées du CIMFA

Libre Propos : Les Plaintes Individuelles et la Médiation

Après le Projet AFM 2022... le Projet AFICR 2023

Les objectifs de l'étude « Armed Forces Mediation 2022 Project » (AFM 2022) étaient de comprendre, de documenter et de mettre à disposition des représentants d'États y participant des informations sur les types de conflit abordés par la médiation dans leurs Forces Armées et sur les processus utilisés.

Débutée en juillet 2022, l'étude s'est déroulée en cinq étapes :

- recueillir les informations à l'aide d'un questionnaire adressé à chaque participant (69 questions portaient sur la nature des conflits et 72 sur les processus),
- analyser et synthétiser les informations recueillies,
- établir le rapport préliminaire pour le transmettre aux participants,
- inclure leurs commentaires dans un rapport final,
- rencontrer physiquement les participants à Amsterdam en juin 2023 pour échanger sur cette étude ainsi que sur les sujets d'études futures.

Cinq États (six Forces Armées) ont participé, montrant leur intérêt pour la promotion et le développement de la médiation dans les Forces Armées.

Il est apparu qu'il n'existait pas une meilleure pratique de la médiation dans ce domaine particulier de la vie militaire mais diverses manières de résoudre les conflits.

L'étude « Armed Forces Informal Conflict Resolution 2023 » (AFICR23) s'inscrit dans les suites d'une des propositions des participants d'étendre l'étude AFM22 à d'autres points d'intérêt.

Elle a débuté en septembre 2023, a une approche similaire à la précédente, elle aussi constituée de cinq étapes.

« AFICR23 » aborde les conflits interpersonnels ainsi que les conflits avec un service/département des Forces Armées (conflit personnel/institutionnel).

Sa portée est plus large : la résolution informelle des conflits.

Les Avancées du CIMFA

Parmi d'autres points d'intérêt évoqués à la réunion d'Amsterdam en juin 2023 figurent :

- l'élaboration d'un guide de bonnes pratiques pour la résolution informelle des conflits dans les Forces Armées,
- le développement d'une plate-forme numérique de discussion et de collaboration entre les représentants des Etats intéressés.

Libre Propos : Les Plaintes Individuelles et la Médiation

La diversité de la nature des conflits dans les Forces Armées et des moyens mis en œuvre pour les traiter

Dans toute institution une personne peut ressentir, à un moment de son parcours, le sentiment que ses besoins, ses préoccupations, ses droits ne sont pas pris en compte.

L'intensité de son problème peut atteindre le stade d'un conflit qui devient un conflit interpersonnel, voire interpersonnel et institutionnel.

Le cadre de travail ou le cadre personnel dans lequel né le conflit importe peu pour le propos qui va suivre.

C'est le moyen que va choisir la personne pour tenter de sortir de son conflit qui nous intéresse ici.

Dans les Forces Armées des Etats observés par le CIMFA, le moyen souvent utilisé prend la forme d'une plainte formelle déposée par la personne qui vit mal le conflit.

Celui-ci peut survenir dans diverses situations.

La diversité de la nature des conflits interpersonnels ou/et institutionnels dans les Forces Armées

Les plaintes peuvent concerner de nombreux domaines. Par exemple, les militaires peuvent avoir des plaintes liées à :

- les conditions de vie ou les conditions de travail,
- le manque de soutien de la part de la chaîne de commandement ou des camarades,
- les mesures disciplinaires, des punitions considérées comme injustes ou des sanctions trop sévères,
- un environnement de commandement toxique marqué par le manque de respect des subordonnés, des comportements arbitraires ou abusifs, du favoritisme,
- des traitements médicaux inadaptés, un manque de soutien en matière de santé mentale,
- des désaccords sur la solde, ses accessoires et autres avantages (récompenses, etc.),
- le harcèlement, la discrimination en lien avec le sexe, l'âge, la race, la religion, les origines, l'état de santé, l'orientation sexuelle, l'appartenance à une ethnie ou une nation, le grade, etc.

La diversité des moyens mis en œuvre pour traiter les conflits interpersonnels ou/et institutionnels dans les Forces Armées

On observe dans les Etats disposant de Forces Armées divers moyens de gestion des conflits interpersonnels ou/et institutionnels.

Le point commun est que le chef constitue, par tradition, la première autorité vers laquelle le

personnel servant dans l'institution militaire doit se tourner.

Une plainte peut être adressée à **la chaîne de commandement**, l'autorité supérieure du point de vue hiérarchique.

Un service dédié au traitement de certains conflits en lien avec la discrimination, le harcèlement, les brimades, le traitement inégal ou injuste peut exister, comme le **Equal Opportunity Office** dans les Etats de droit anglo-saxon.

Certaines Forces Armées disposent d'un **Inspecteur-Général**, placé hors chaîne de commandement, qui dirige un service chargé d'enquêter sur les plaintes des personnels au service de la Défense.

Dans d'autres Etats, l'**Ombudsman** a un rôle similaire à celui de l'Inspecteur-Général, à la différence importante que c'est une autorité externe aux Forces Armées.

Souvent des **Commissions** administratives et des **Juridictions** spécialisées complètent le paysage institutionnel du règlement des conflits.

Contrairement à tous ces modes dans lesquels le formalisme occupe une place importante, la **médiation** représente un processus informel, plus souple de traitement.

L'emploi de la médiation dans les Forces Armées : quels avantages directs ?

Dans la médiation, une tierce personne, par sa neutralité, facilite le dialogue entre les parties impliquées dans un conflit pour les aider à parvenir à une solution mutuellement acceptable.

- **La rapidité**

La médiation présente plusieurs avantages par rapport aux autres manières de traiter les plaintes; sa souplesse réduit le temps généralement long résultant de l'organisation de procédures propres aux commissions administratives et aux juridictions.

- **La facilité d'organisation**

Le médiateur organise selon la disponibilité des parties et la sienne un/des rendez-vous autour

d'un agenda commun ce qui contribue à accélérer l'avancement des discussions.

- **La gratuité**

Souvent gratuite, la médiation n'expose pas les parties en conflit au paiement de frais/honoraires de professionnels de la justice traditionnelle ; huissiers, avocats, etc.

- **La confidentialité**

Le principe essentiel de confidentialité conduit le médiateur et les parties à dialoguer sans craindre la divulgation de leurs échanges auprès de la hiérarchie militaire.

- **La responsabilité**

Le sens de la responsabilité marque ce processus dès lors que les parties, avec l'aide du médiateur, font avancer la résolution du conflit en fonction de leurs besoins. Ils deviennent acteurs et ne demeurent pas passifs.

- **L'oralité**

Au cours du processus, les échanges sont facilités par l'oralité ; là où la rédaction et l'échange d'argumentaires propres aux procédures formalistes exacerbent les tensions.

- **La préservation des relations**

Les relations interpersonnelles et interpersonnelles/institutionnelles sont davantage susceptibles d'être préservées car la médiation est un processus tourné vers l'avenir et elle se focalise sur la recherche de solutions mutuellement acceptables.

- **Le bien-être**

La médiation contribue au bien-être psychique des individus. Le dialogue une fois rétabli permet de réduire le stress et l'anxiété et d'améliorer la motivation dans l'engagement à servir, la confiance dans les chefs et les camarades.

- **Le développement des compétences**

Une fois expérimentée personnellement, la médiation amène chaque militaire à considérer autrement les différends susceptibles de se poser

à l'avenir dans son entourage et à recommander ce mode efficace de règlement.

- La discipline

Un conflit rapidement traité assure au Commandement le maintien de la discipline dans les rangs.

L'emploi de la médiation dans les Forces Armées : quels avantages indirects ?

Souvent l'évaluation des modes de gestion traditionnelle des plaintes est perçue avec un impact négatif lorsqu'elle livre des renseignements sur l'institution qui sert de cadre au conflit ; élaboration de rapport moral, statistiques, enquête, mise en place de sanctions.

Or, on observe que la médiation a vocation à apporter des avantages dits « indirects ».

Elle constitue alors une source d'informations pertinentes pour les autorités de commandement désireux d'identifier les secteurs d'activité à améliorer au sein de l'institution. Cette amélioration conduira à terme au développement d'un environnement plus sain, à un meilleur moral des troupes et nécessairement renforcera l'efficacité globale du groupe.

Parmi les avantages dits « indirects » se trouvent :

- L'égalité des chances

La médiation peut contribuer à rétablir l'égalité entre les personnes, dans les conflits liés aux pratiques de discrimination, de harcèlement, d'inclusion et de diversité. Elle assure la sauvegarde des droits des militaires.

- Le Commandement

La médiation peut aider à résoudre des conflits liés à des problèmes de leadership et d'efficacité managériale. Elle peut aider à identifier les points d'amélioration des missions en redéfinissant par exemple les responsabilités, les rôles et les tâches des uns et des autres.

- La communication

La médiation permet de restaurer la communication interrompue ou inexistante, elle lève les malentendus et les interprétations erronées. Elle montre que les préoccupations individuelles sont prises au sérieux ce qui maintiendra le moral et l'esprit de cohésion.

- La personnalité

La médiation facilite la compréhension de la personnalité des individus en conflit. Elle amène le médiateur à travailler sur les besoins des uns et des autres.

- La performance

Le dialogue instauré par la médiation permet d'aborder les mauvaises performances pour tenter de les corriger pour l'avenir.

- La carrière

Le processus de médiation aide à comprendre les décisions concernant l'attribution de promotions, de récompenses, de formations, etc.

- La discipline

Les comportements fautifs mineurs, de nature à compromettre à terme la discipline, peuvent être rapidement pris en charge.

- La famille

Les conflits familiaux affectant la performance au travail du militaire peuvent être abordés et traités avant un enlèvement fatal.

- Les phases d'adaptation

Des conflits surgissent parfois dans des phases de transition, après le retour d'opérations extérieures, une mutation de service, au moment de la retraite et lors du retour à la vie civile. La souplesse et la rapidité du processus de médiation contribuent à faciliter cette transition.

Conclusion

Dans ces diverses situations, la médiation telle que pratiquée par des Etats l'ayant mis en place depuis longtemps a fait ses preuves.