

## En préalable Construire sa légitimité

**Y**a-t-il des « incontournables » à savoir, des choses à ne pas omettre quand on veut réussir un processus de concertation? D'expérience en expérience, de cas en cas, d'analyse en analyse, la pratique du terrain a conduit à retenir trois conseils. Et d'abord celui-ci : la base pour un médiateur, pour un animateur du dialogue, c'est d'être reconnu comme légitime. Or, on peut construire sa propre légitimité.

### La bonne attitude

L'animateur peut construire sa légitimité avant le démarrage du processus mais aussi tout au long de son évolution. La légitimité, en effet, est à la fois relative et évolutive. Suivant son attitude et ses choix, l'animateur perdra ou gagnera en légitimité. Ainsi, trois fondamentaux permettent de préparer le processus de concertation :

- **Établir la confiance, chercher des alliés.** Le futur animateur du dialogue doit établir des contacts préalables avec les acteurs clés pour expliquer son initiative ou sa mission, mais aussi pour écouter les craintes et les attentes qu'elle suscite chez ses interlocuteurs et pour savoir dans quelles conditions ils seraient prêts à participer à une concertation. Dans certains cas, il mettra en place un comité de pilotage du processus composé d'un petit nombre de personnes proches (moins de dix). Celles-là pourront jouer un rôle de relais auprès de certains groupes d'intérêt (on notera que dans les dispositifs institutionnels, tels que Natura 2000, le comité de pilotage est officialisé et qu'il intègre un plus grand nombre de personnes). La qualité de l'écoute lors de cet entretien initial et la prise en compte des besoins exprimés lors de la conception du dispositif de dialogue permettront à l'animateur de gagner en légitimité.
- **Réaliser un diagnostic initial équilibré.** Ce diagnostic, réalisé par l'animateur avant le démarrage du processus doit lui permettre d'acquiescer une vision globale du sujet qui sera abordé en concertation, puis de partager cette vision globale lors de la première réunion. Un gestionnaire de Réserve qui détaille les enjeux écologiques et bâcle les aspects socio-économiques part dans la concertation avec un handicap certain !
- **Jeter les bases d'une certaine neutralité.** L'animateur doit clarifier sa propre position

par rapport au sujet de la concertation, puis s'exercer à prendre de la distance vis-à-vis de cette position (ce qui ne veut pas dire renier ses convictions). Ensuite, il doit s'assurer du soutien de sa propre organisation dans la prise en charge de cette fonction d'animation. Il organisera parfois une répartition des rôles avec ses collègues, lui se consacrant à l'animation et quelqu'un d'autre à la défense des positions naturalistes. Enfin, s'il y a lieu, il clarifiera ses rapports avec son commanditaire, pour s'assurer notamment que les décisions ne sont pas déjà prises et qu'il est bien là pour faciliter un dialogue ouvert. ■

PHILIPPE BARRET



## À maîtriser Les étapes de la concertation

- **Première étape :** bien identifier les temps/espaces de participation et les temps/espaces de décision. Construire ensemble des propositions est une chose, décider de les mettre en œuvre en est une autre. Parfois, la décision est prise par le groupe qui a élaboré les propositions ; souvent elle est prise à un autre niveau, par l'un des acteurs, par une assemblée d'élus, par l'État... En outre, certains processus voient se succéder plusieurs vagues de participation-décision (exemple de Natura 2000 : désignation des sites, adoption du Docob, signature de contrats). Tout ceci doit être clarifié le plus tôt possible, car chaque vague de participation appelle un dispositif spécifique.
- **Deuxième étape :** construire l'architecture du dispositif. Pour nous, le cœur du dialogue, c'est bien la série de réunions qui doit permettre aux personnes et organisations concernées par une même problématique de partager leur expérience, d'exprimer leurs besoins, de se recon-

naître mutuellement, puis de construire des solutions acceptables par tous. Ce cheminement va être vécu dans un ou plusieurs groupes de travail, qu'ils soient thématiques ou géographiques. Ces différentes instances de dialogue, leurs objectifs, leurs règles de fonctionnement, la manière dont elles s'articulent entre elles et avec l'éventuel comité de pilotage constituent donc le cœur du dispositif. Mais deux ingrédients supplémentaires sont à considérer : la relation avec les experts et la relation avec le reste de la population. Concernant le premier point, il s'agit de voir comment les instances de dialogue vont être associées au diagnostic ou aux expertises complémentaires : les experts scientifiques ou techniques vont-ils réaliser leur travail et le soumettre aux instances ? Ces instances vont-elles définir le cahier des charges des études ? Ou vont-elles participer à la réalisation du diagnostic ?



POURRAIS MENER  
NEGOCIATION SUR  
PRODUCTION  
EN TOUTE  
PARTIALITE



### En savoir plus

Co-auteur du *Guide pratique du dialogue territorial*, édité et diffusé par la Fondation de France.  
www.comedie.org

l'instance de dialogue : comment s'assurer de leur représentativité par rapport à leur groupe d'intérêt ? Comment construire leur légitimité au sein de l'instance ? Comment faire participer les non-organisés ?

Au fil des trois étapes de montage d'un dispositif de dialogue territorial, nous avons cité plusieurs ingrédients que l'on retrouve dans la plupart des expériences. Ce qui varie d'une expérience à l'autre, c'est leur poids et leur place respectifs dans le dispositif. Ainsi le développement de la capacité d'adaptation de l'animateur est plus important que l'acquisition d'outils. Il faut retenir que le dialogue territorial est un processus vivant, susceptible d'évoluer rapidement, sous l'effet d'un événement ou d'une interaction entre acteurs. Des changements peuvent remettre en question, au moins partiellement, la stratégie initiale ; des changements ou bien l'échec relatif de telle ou telle modalité de concertation. L'animateur doit donc apprendre à élaborer des outils de suivi-évaluation du dispositif qu'il a mis en place, puis à redéfinir des éléments de ce dispositif.

Cette capacité d'adaptation de l'animateur concerne aussi la conduite-même d'une réunion. L'animateur doit mesurer en permanence la température du groupe, affiner la sensibilité de ses « antennes réceptrices » pour adapter son mode de conduite. Par exemple, il peut être amené à passer d'une conduite directive, qui marque clairement les étapes à franchir, à une conduite beaucoup plus légère centrée sur la reformulation-synthèse de ce qui est dit.

Bien sûr, l'acquisition de quelques outils est importante, au moins pour rassurer l'animateur, qui peut ainsi partir en animation avec sa fameuse boîte à outils. Mais l'animateur ne doit pas oublier que les outils sont au service du processus et non l'inverse ! ■

**PHILIPPE BARRET** - GEYSER - INGÉNIEUR AGRONOME, MÉDIATEUR ET FORMATEUR

>>> Mél : [phi.barret@geyser.asso.fr](mailto:phi.barret@geyser.asso.fr)

## Des mots sur des processus

### >>> Dialogue territorial

Conduire la concertation... oui. Mais où porter principalement son attention pour ne rien omettre ? Petit truc méthodologique ou mnémotechnique : trois mots clés sont à retenir.

■ **La multi-partialité.** Il s'agit de se rapprocher successivement de chacune des parties (être empathique). Voici quelques indications pour y parvenir : écouter « activement » avant de parler à son tour ; ne pas chercher à contredire les positions de l'autre, et encore moins ses besoins ; rechercher des solutions pour tous les besoins exprimés, les siens et ceux des autres ; faciliter l'expression des timides. On peut illustrer ces dires par quelques exemples pris sur le vif. Ainsi, lorsqu'un membre du groupe exprime son accord avec ce qui a été dit précédemment préférez la formule : « Nous partageons ce que vous dites », plutôt que : « Vous nous confortez ». Cette seconde expression marque une dichotomie entre le participant et les autres. De même, si un point pose problème pour un participant et que ce problème ne peut être résolu dans le cadre de cette concertation, n'hésitez pas à le reconnaître et à le consigner dans le compte-rendu de réunion. Dites par exemple : « Les dates d'ouverture de la chasse sont effectivement un des éléments du problème. Nous ne pouvons qu'en prendre acte, mais nous en prenons acte. » N'hésitez pas non plus à reprendre et valoriser les interventions en faveur de la concertation. Et réaffirmez l'objectif d'écoute mutuelle : « Il y a un échange d'expériences ici, pas des gens dans leur tour d'ivoire. » Valorisez aussi l'entente entre les différents acteurs, le « faire ensemble », au-delà des conditions financières : « Il vaut mieux s'entendre, voir ce que l'on peut faire ensemble, même si l'incertitude pèse sur les financements. »

■ **La transparence.** L'information sur l'état d'avancement du processus de dialogue doit être diffusée régulièrement, notamment au début de chaque réunion, mais aussi par courrier ou par les médias.

■ **L'efficacité.** Être efficace, c'est « faire avancer » la discussion, centrer les débats, repérer les impasses, respecter les horaires. Mais il ne suffit pas de faire avancer le dialogue, il faut régulièrement pointer les avancées (parfois les reculs !) : proposer une synthèse des échanges, lister les points déjà abordés, rappeler les étapes déjà franchies... Malgré tous ces conseils, il est bien évident qu'un gestionnaire d'espace naturel peut connaître des situations dans lesquelles il lui est impossible d'animer une concertation ; notamment en cas de conflit lourd avec un acteur local. Dans ce cas, mieux vaut faire appel à un tiers qui aidera au rétablissement du dialogue. ■ **P.B.**

Concernant le deuxième point, il est essentiel de faciliter des aller-retour entre les instances de dialogue et la population concernée ; c'est-à-dire des temps d'information (le groupe de travail fait savoir où il en est) et des temps de consultation (l'avis de la population est sollicité).

■ **Troisième étape :** dessiner une cartographie des acteurs concernés. Tout d'abord, établir la liste d'acteurs la plus exhaustive possible (on peut partir des groupes d'intérêt, puis repérer les organisations et les individus). Ensuite, placer tous les acteurs sur un diagramme qui permet de clarifier quel sera leur niveau d'implication dans le processus (tel acteur sera-t-il dans le comité de pilotage, dans les groupes de travail ou sera-t-il consulté, voire simplement informé ?). Plusieurs outils aident à effectuer ces choix, en s'appuyant notamment sur les notions de pouvoir, d'urgence, de légitimité.

Finalement, examiner plusieurs questions délicates concernant les futurs membres de