

# Les résultats / produits d'un dialogue territorial (1/2)

Nature de la problématique	Projeter ensemble (concertation)	Décider ensemble (négociation)	Commentaires
Conflit d'usages (ex. utilisation d'un massif forestier)	Règles de bonne conduite destinées aux usagers + actions proposées aux collectivités + points sur lesquels certaines parties doivent poursuivre le dialogue	Chaque partie s'engage à diffuser à ses membres ou aux publics qu'il peut toucher	L'adoption des règles dépend de chaque individu  Chaque collectivité doit se prononcer
Impacts environnementaux d'une activité industrielle en fonctionnement (ex. : carrière)	Comptes rendus de chaque commission de concertation, avec actions à mettre en œuvre (par l'industriel, essentiellement)		L'industriel met en œuvre certaines des propositions élaborées par la commission et rend compte des avancées
Impacts environnementaux d'une activité industrielle en projet (ex. : éoliennes)	Points de tension résolus, propositions communes, points de désaccord, autres résultats		Le dialogue permet de clarifier le désaccord et/ou de formuler des propositions destinées à l'industriel et aux autorités
Impacts environnementaux de l'urbanisation (ex. urbanisation illégale du littoral, urbanisation en forêt)	Actions qui devront être mises en œuvre par les collectivités et par les propriétaires	Conventions entre propriétaires et collectivités	Le plan d'actions est un cadre de référence pour la recherche d'accords au cas par cas

*C'est quoi le dialogue territorial ?  
A quoi ça sert ? : définitions, enjeux, objectifs*

# Les résultats / produits d'un dialogue territorial (2/2)

Nature de la problématique	Projeter ensemble (concertation)	Décider ensemble (négociation)	Commentaires
Aménagement d'un équipement linéaire (ex. ligne électrique, piste forestière, sentier de randonnée)	Tracé de l'équipement et caractéristiques proposés aux décideurs	Conventions éventuelles entre maître d'ouvrage et propriétaires privés sur les modalités de passage de l'équipement	La décision aboutit éventuellement à une expropriation
Gestion d'un site naturel, d'un bassin-versant ; développement durable d'un territoire (ex. Natura 2000, SAGE, charte PNR)	Orientation, objectifs et actions sont proposées à l'éventuel comité de pilotage, puis aux décideurs. Les actions sont peu détaillées ou, au contraire, font l'objet d'une fiche (avec évaluation du coût)*	La mise en œuvre de nombreuses actions nécessite la signature d'un contrat entre l'État ou les organismes publics (ex. agence de l'eau) et les maîtres d'ouvrage (ex. collectivités locales, agriculteurs)	La concertation aboutit à un document d'objectifs, à un schéma d'aménagement, à une charte de territoire...qui s'impose souvent à l'État (principal décideur)
Mise en place d'une instance de dialogue permanente et collégiale		Charte pour définir missions et fonctionnement de l'instance + règlement intérieur	Chaque membre de l'instance signe la charte, élaborée par les collègues

\* Les actions de gestion peuvent être classées en plusieurs catégories :

- modifications des pratiques de gestion (ex. : pratiques agricoles)
- réalisations de travaux ou d'aménagements
- rappel, renforcement, adaptation de la réglementation
- approfondissement des connaissances
- information, sensibilisation du public

Suivant les cas, elles seront mises en œuvre par la structure de gestion du plan d'actions ou par les organismes concernés.

*C'est quoi le dialogue territorial ?  
A quoi ça sert ? : définitions, enjeux, objectifs*

# Les entretiens préalables (1/2)

## 1. Conseils de préparation et de présentation

***Avant de se lancer dans les entretiens, il est bon de se documenter :***

- Rassembler publications, études, comptes-rendus de réunions, notes de travail
- Acquérir une connaissance générale du territoire et de l'objet du dialogue
- Lire ce qu'écrivent et disent les différentes parties sur cet objet ; que ce soit au niveau local ou au niveau national (texte diffusé par le lobby des opposants, lettre d'information publiée par tel ou tel groupe d'intérêt, article de presse...)
- Rechercher les informations juridiques dont il faudra tenir compte

***La présentation initiale de l'animateur est délicate et importante ; exemple :***

- Je travaille au sein de l'association X, une association indépendante qui cherche à favoriser le dialogue entre acteurs du monde rural
- Notre mission actuelle consiste à faciliter le dialogue entre tous les acteurs concernés par le problème X (ou le projet Y) et la recherche d'une solution respectueuse des besoins de chacun.
- Nous souhaitons donc vous rencontrer pour connaître vos attentes, vos craintes, vos suggestions...

*N.B. Se reporter également aux conseils donnés pour introduire une réunion de dialogue territorial*

*Le diagnostic initial : connaître les acteurs et la problématique*



PB - Geyser / DialTer -



# Les entretiens préalables (2/2)

## 2. Thèmes à aborder avec chaque interlocuteur

Sous la forme d'un entretien semi-directif qui aborde successivement 3 étapes (les questions sont données à titre d'exemple) :

### **1- Perception du problème ou du projet**

Comment voyez-vous le problème qui est posé (ou le projet qui s'annonce) ?  
Quels sont les points importants à aborder ?

### **2- Attentes et craintes par rapport au processus**

Quels sont vos attentes par rapport à ce processus ?  
Quels sont vos craintes ?  
Quelles sont les principales difficultés pour établir un dialogue fructueux ?

### **3- Suggestions pour favoriser le dialogue**

Etes-vous disposé au dialogue ? A quelles conditions ?  
Quelles sont vos suggestions pour favoriser le dialogue entre les différents acteurs ?  
Comment pouvez-vous être associé, contribuer au processus ?

**Remerciements – reconnaissance par rapport à ce qui m'a touché**

*Le diagnostic initial : connaître les acteurs et la problématique*



PB - Geyser / DialTer -



# Principes de la négociation raisonnée

## 1. Négocier à partir des intérêts (des besoins)

Ne pas contredire l'autre, ne pas le juger.

Ne pas chercher à convaincre, mais à se faire comprendre.

Décrire et analyser le problème, identifier les enjeux, objectiver les faits rapportés, vérifier les données.

## 2. Rechercher des solutions gagnant-gagnant

Choisir ensemble les solutions.

S'enquérir de la satisfaction de chacun envers les solutions proposées.

Veiller à ce que les concessions éventuelles soient équilibrées.

## 3. Considérer le conflit comme un problème à résoudre

Considérer le conflit comme une opportunité de changement.

Séparer le traitement du conflit des relations entre les personnes.

## 4. Être conciliant avec les autres parties prenantes

Admettre qu'il y a diverses formes de rationalité et diverses échelles de valeur.

Admettre que ce qui est important, c'est la perception de la réalité et non pas la réalité en soi.

Ne pas bloquer l'expression des émotions ; mais garder la maîtrise de ses propres émotions (pas d'agressivité, ni d'ironie).

Préserver l'amour-propre de l'autre ; lui permettre de sauver la face.

## 5. Séparer les phases de la négociation

Phase d'exposé des positions et d'analyse du problème : se mettre d'accord sur le désaccord.

Phase de recherche de solutions : créativité et absence de critique.

Phase de choix : acceptabilité, faisabilité.

*Pierre-Yves Guihéneuf (GEYSER) ; d'après Fisher, Ury, Patton (Harvard), Deschênes (Québec) et le centre européen de la négociation*

*Les bases du dialogue territorial :  
négociation raisonnée et approches participatives*

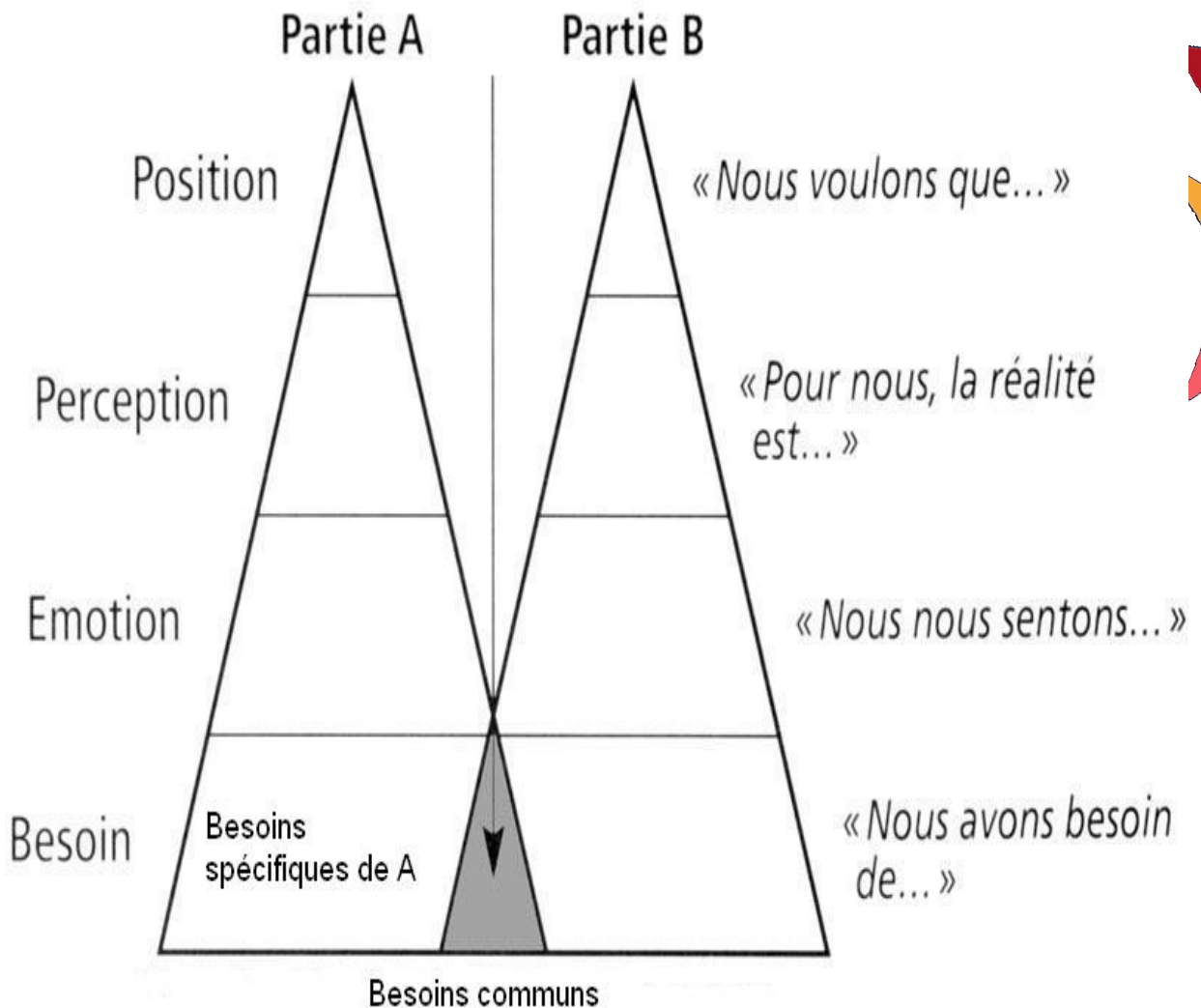


PB - Geyser / DialTer -



## Le triangle des positions

Le schéma suivant résume le cheminement fondamental de la médiation  
(adapté de Fisher et Ury)



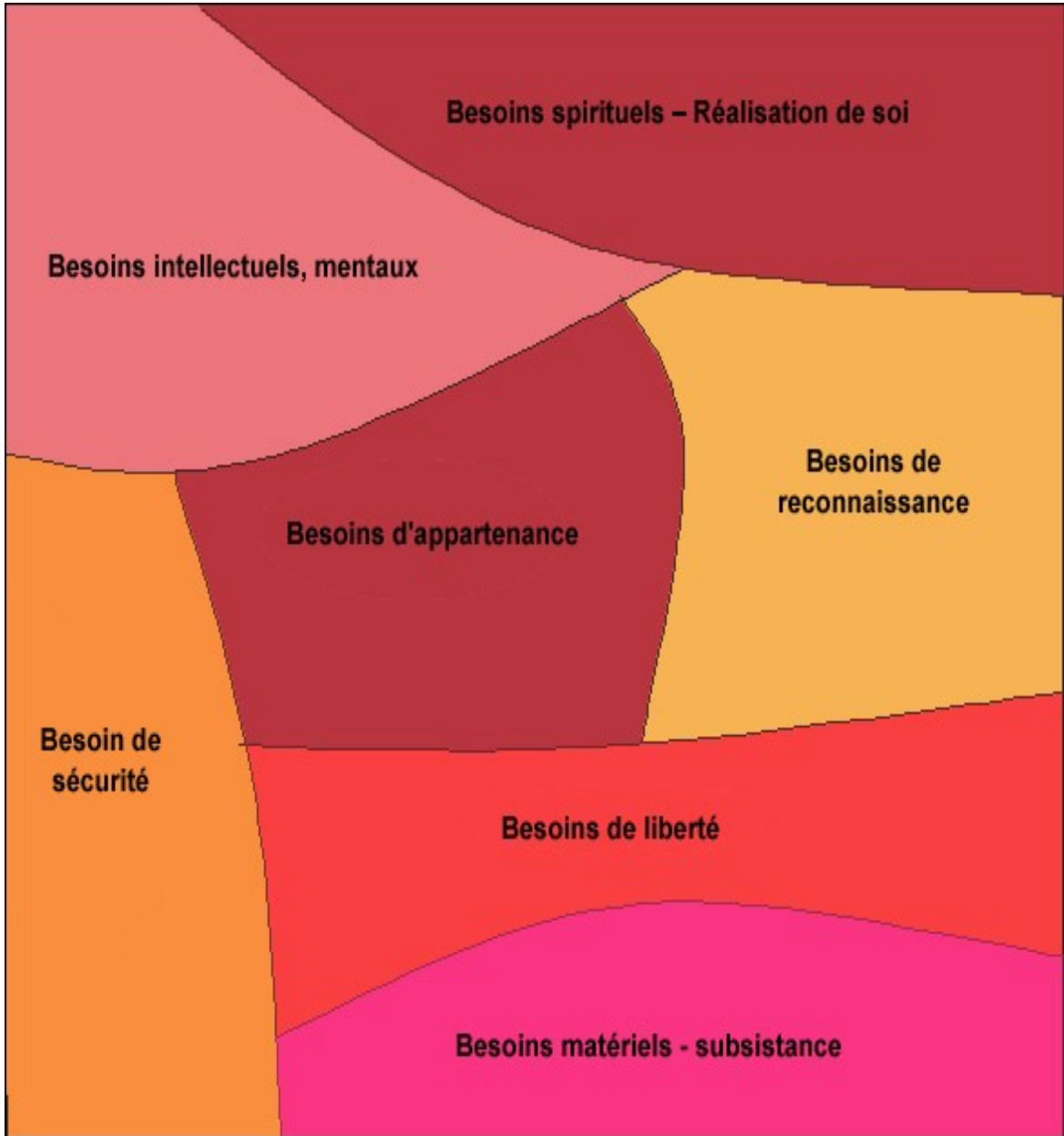
D'après "Guide pratique du dialogue territorial"  
P. Barret (Geyser), Fondation de France, 2003

*Les bases du dialogue territorial :  
négociation raisonnée et approches participatives*



# Les besoins dans le domaine de l'environnement et du territoire

Le puzzle des besoins liés aux questions territoriales



*Les bases du dialogue territorial :  
négociation raisonnée et approches participatives*



PB - Geyser / DialTer -



# Les besoins

## dans le domaine de l'environnement et du territoire

**Besoin personnel** (de la personne présente) ou/et besoin collectif du groupe d'intérêt auquel elle appartient

**Besoins de subsistance / besoins matériels**  
abri, eau / argent / calme, silence

**Besoins de sécurité**  
préservation du patrimoine (personnel ou collectif) et transmission aux héritiers / descendants / successeurs  
protection contre les agents qui menacent la vie (pollution, virus, insectes, prédateurs...)  
maintien de sa situation familiale et professionnelle  
sécurité relationnelle (fiabilité, confidentialité...)  
besoin de prévoir

**Besoins de liberté**  
mouvement, exercice, circulation / espace, aventure / solitude / autonomie

**Besoins d'appartenance**  
famille, propriété, groupe social, village, territoire, nation, planète  
pratiques identitaires, convivialité, fêtes  
besoin de manifester son appartenance à la nature, à la biosphère  
besoin de participer, de contribuer à des actions collectives  
besoin de présence, de compagnie

**Besoins de reconnaissance**  
expression, écoute, compréhension  
respect, considération, appréciation  
chaleur, empathie, soutien  
justice, équité  
pouvoir (lié à une position hiérarchique, à un mandat électif...)

**Besoins intellectuels / mentaux**  
explications, précisions  
clarté, compréhension  
simplicité, concision  
cohérence  
besoin d'apprendre

**Besoins spirituels / de réalisation de soi**  
sens, idéal, mission, raison d'être  
responsabilité  
nouveau, créativité, risque, progression  
harmonie, beauté, paix, sérénité  
joie, humour, célébration

*Les bases du dialogue territorial :  
négociation raisonnée et approches participatives*



# L'écoute active et la reformulation

**1) Une manière d'écouter parmi d'autres** : la manière la plus indiquée dans le dialogue territorial

**2) L'attitude empathique** : accueillir la parole de l'autre, comprendre (= prendre avec soi) ; être ouvert à d'autres logiques que la sienne

## 3) La reformulation

- reformulation – extrait : redire la phrase qui vous paraît essentielle. Ex. : « Pour vous, le bruit est insupportable, n'est-ce pas ? »
- reformulation – synthèse : tenter une synthèse de ce qui vient d'être dit. Ex. : « Si j'ai bien compris, vous êtes très gênés par..... »

**4) Les dangers de la reformulation** : éviter le jugement, l'interprétation, la réponse anticipée.

Le danger le plus pernicieux : apporter des éléments de solution sans avoir permis que la personne exprime « son essentiel ».

## 5) La validation

- validation personnelle : s'assurer que la reformulation convient à la personne reformulée. Ex : « C'est bien ça ? »
- validation collective : s'assurer que tous les participants ont bien compris les points essentiels. Ex. : « Est-ce que c'est clair pour tout le monde ? »

**6) Il est particulièrement important** de reformuler et de faire valider les besoins / intérêts

*Animer des réunions de dialogue territorial : savoir « être » et choisir quelques outils adaptés*

# DES POSITIONS AUX BESOINS

Etape préalable : Présentation initiale par l'animateur

Etapes optionnelles : Identification et priorisation des sujets à aborder

**Quelles sont les questions que vous souhaitez aborder ?**

et/ou Exposé du diagnostic réalisé par un spécialiste

1er temps : Écoute active de la perception de chacun (tour de table)

**Comment voyez-vous la situation ? Comment sentez-vous les choses ?**

2ème temps : Passage aux besoins / intérêts

**Je ne suis pas sûr de vous comprendre sur ce point...**

**Vous pouvez préciser, développer, aller plus loin ?**

**Quand vous dites... que voulez-vous dire ?**

**Qu'est-ce qui compte vraiment ?**

**Qu'est-ce qui fait que c'est important pour vous ?**

**Qu'est-ce que vous craignez ?**

N.B. : Les émotions comme escalier pour conduire aux besoins : **vous voulez peut être exprimer, expliquer quelque chose d'important pour vous ?**

3 critères possibles pour identifier un besoin :

**la personne s'exprime avec « je »**

**l'information fournie semble suffisamment précise pour rechercher une solution**

**vous reconnaissez un des besoins de votre liste**

3ème temps : Reconnaissance mutuelle

*Concevoir des réunions de dialogue territorial :  
planifier les temps forts du travail collectif*

## Le chemin de la médiation

**Prendre parti**

**Zone interdite**

**ÉQUITÉ**

Voie latérale

*Renforcer la participation d'une partie  
Veiller au respect de l'intérêt général*

Voie principale  
(fil conducteur)

Rester **NEUTRE**

*Faciliter le dialogue et la recherche de solutions par les parties*

Proposer des solutions

Voie latérale

Donner un avis ponctuel : **EXPERTISE**

Défendre ses propres intérêts

Prendre part à la décision

**Zone interdite**

*Le positionnement de l'animateur : fonctions, légitimité, neutralité*

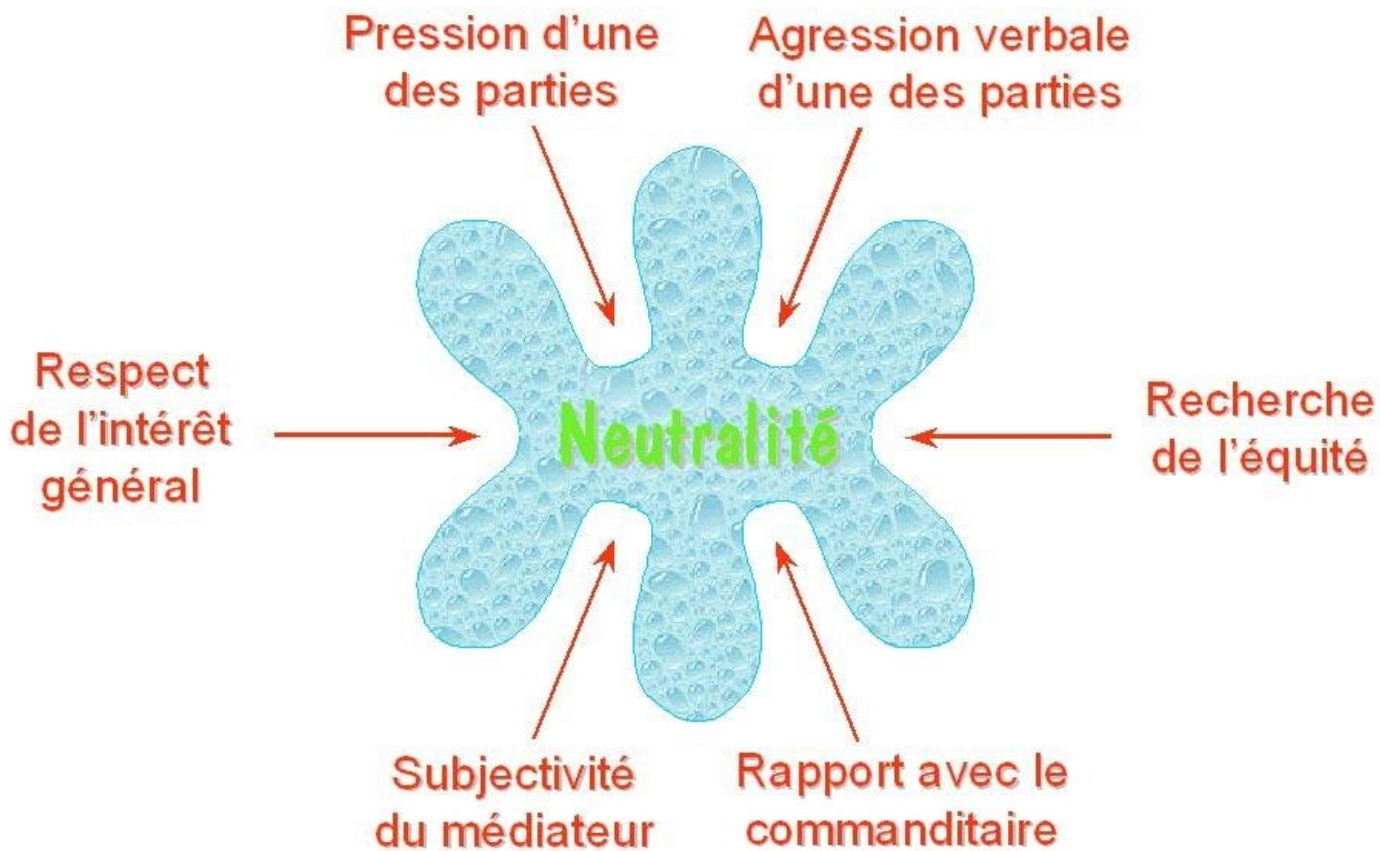


PB - Geyser / DialTer -



# La neutralité de l'animateur

## LES MENACES QUI PLANENT SUR LA NEUTRALITE



*Le positionnement de l'animateur : fonctions, légitimité, neutralité*

# Plan de la formation

Introduction sur la notion de conflit

1. La régulation des conflits par le dialogue territorial : définitions, résultats attendus
2. Les bases du dialogue territorial : la négociation raisonnée
3. Le diagnostic initial : entretiens préalables, conditions du dialogue
4. Le positionnement de l'animateur
5. Construire les différents espaces de dialogue
6. Planifier les temps forts du travail collectif
7. Animer des réunions de dialogue territorial
8. Assurer le lien avec la population, les experts, les élus



# Les conditions du dialogue territorial

## 1. les parties les plus importantes sont prêtes à essayer le dialogue

Difficulté :

- certaines personnes ne peuvent pas se supporter
- certaines parties pensent qu'elles peuvent obtenir ce qu'elles souhaitent sans passer par le dialogue

## 2. les règles et principes de base de la démarche proposée sont acceptés

Difficulté : une partie importante n'accepte pas l'idée d'évoluer par rapport à sa position initiale

## 3. l'objet du dialogue et ses modalités sont également acceptés

Difficulté : l'objet est perçu comme trop restreint par certains

## 4. l'enjeu du dialogue est réel

Difficulté : la solution a déjà été choisie par les décideurs ; le projet est pratiquement bouclé

## 5. le rapport de forces est à peu près équilibré

Difficulté : une des parties prenantes est en mesure d'imposer sa volonté

## 6. l'animateur va pouvoir travailler dans de bonnes conditions

Difficulté :

- il n'est pas accepté par l'une des parties
- sa mission n'est pas clairement définie

## 7. le délai disponible paraît suffisant pour établir le dialogue et progresser vers un accord

Difficulté : des décisions doivent être prises dans un délai très court

*Le diagnostic initial : connaître les acteurs et la problématique*



# Grille de multi-analyse des différends

La grille suivante est inspirée de celle proposée par Jacques Salzer. Elle constitue une première adaptation aux problématiques territoriales. Nous invitons le lecteur à la compléter.

Dimensions du différend	Exemples
Géographique	+ querelles de clochers (deux localités voisines, mais rivales) + limites de territoire
Socioculturelle	+ modes de vie (les « étrangers », les néo-ruraux, les autochtones ; les bourgeois, les marseillais, les paysans) + type de formation (« sur le tas », universitaire ; littéraire, scientifique) + groupe social (« les agriculteurs se sentent de plus en plus montrés du doigt par le reste de la société » ; « les chasseurs sont sur la défensive »...)
Économique	+ partage des subventions + désir de récupérer les revenus du tourisme, les taxes professionnelles... + évaluation du coût, de l'investissement
Politique	+ appartenance à deux partis ou idéologies opposés + désir de gagner des voix, d'être élu + visions du territoire, de son avenir...
Juridique, légale	+ non respect d'une loi + usage local
Environnementale	+ partage des « biens communs » (eau, espace naturel...) + pollution + cadre de vie (bruit, vue...)
Technique	+ manière de faire pour atteindre un objectif (dates et méthodes de pâturage pour préserver un espace ouvert...)
Psychologique	+ besoin de dominer, de commander... + sentiment d'être rejeté, besoin de contredire, de se révolter + manque de confiance (peur des évolutions, peur de réalités cachées)
Historique	+ conflit ancien non résolu + blessure liée à un événement, à une attitude passée + refus de perdre des droits chèrement acquis
Système de valeur	+ rapport à la nature (consommateur, contemplatif, protecteur...) + hiérarchie individu – famille – quartier – étranger...
Information	+ manque d'information + informations différentes + interprétations différentes d'une même information

*Le diagnostic initial : connaître les acteurs et la problématique*



PB - Geyser / DialTer -

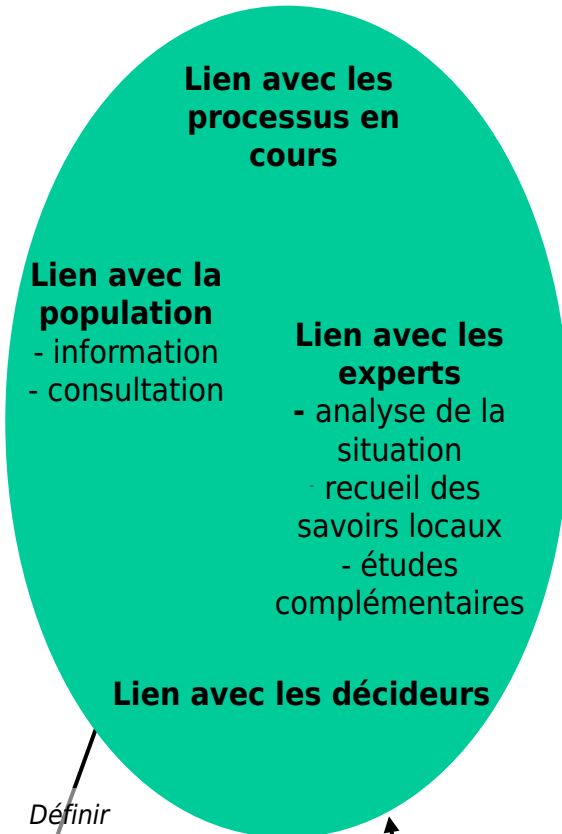


# Les composantes du dialogue territorial

**Avant**

**Préparation du dialogue (de la concertation) :**

- formation de l'équipe d'animation
- concertation interne
- diagnostic initial (entretiens préalables => identification des acteurs, faisabilité du dialogue)
- conception du dispositif : définir ses objectifs, ses produits, ses objets thématiques et géographiques, les modes de décision



**Action s pilote s**

**Après**

**Décision Mise en œuvre et suivi des actions**

Poursuite du dialogue

Évaluation du processus

*Définir les modalités du lien avec...*

*Créer les instances de dialogue (fonctions, composition)*

*Définir leur fonctionnement (déroulement, animation)*

**Réunions de concertation**

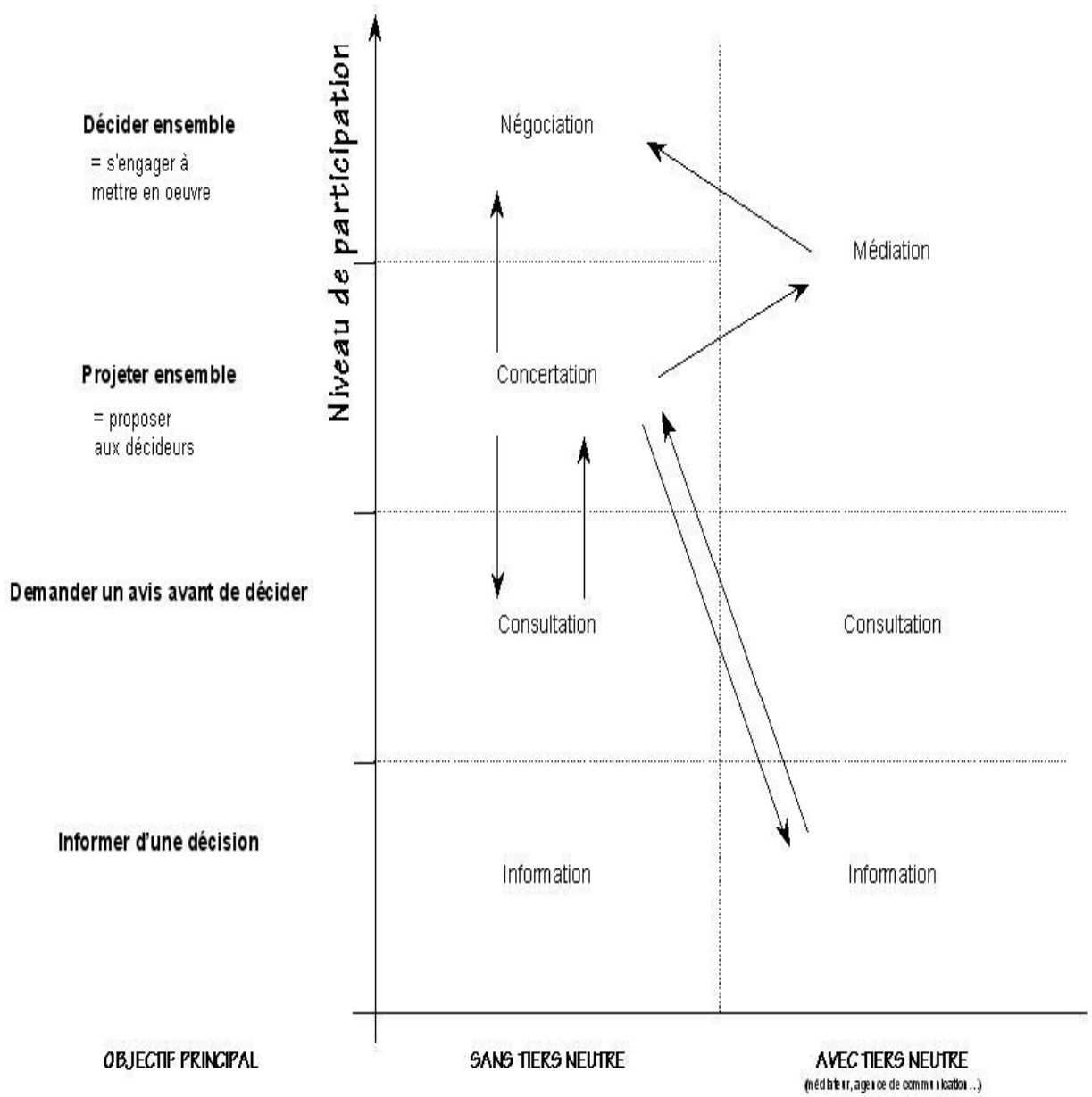
**Comité de pilotage** (valide dispositif, diagnostic, plan d'actions)

**Groupes thématiques** (co-construisent diagnostic et plan d'actions)

Préparer un calendrier de travail



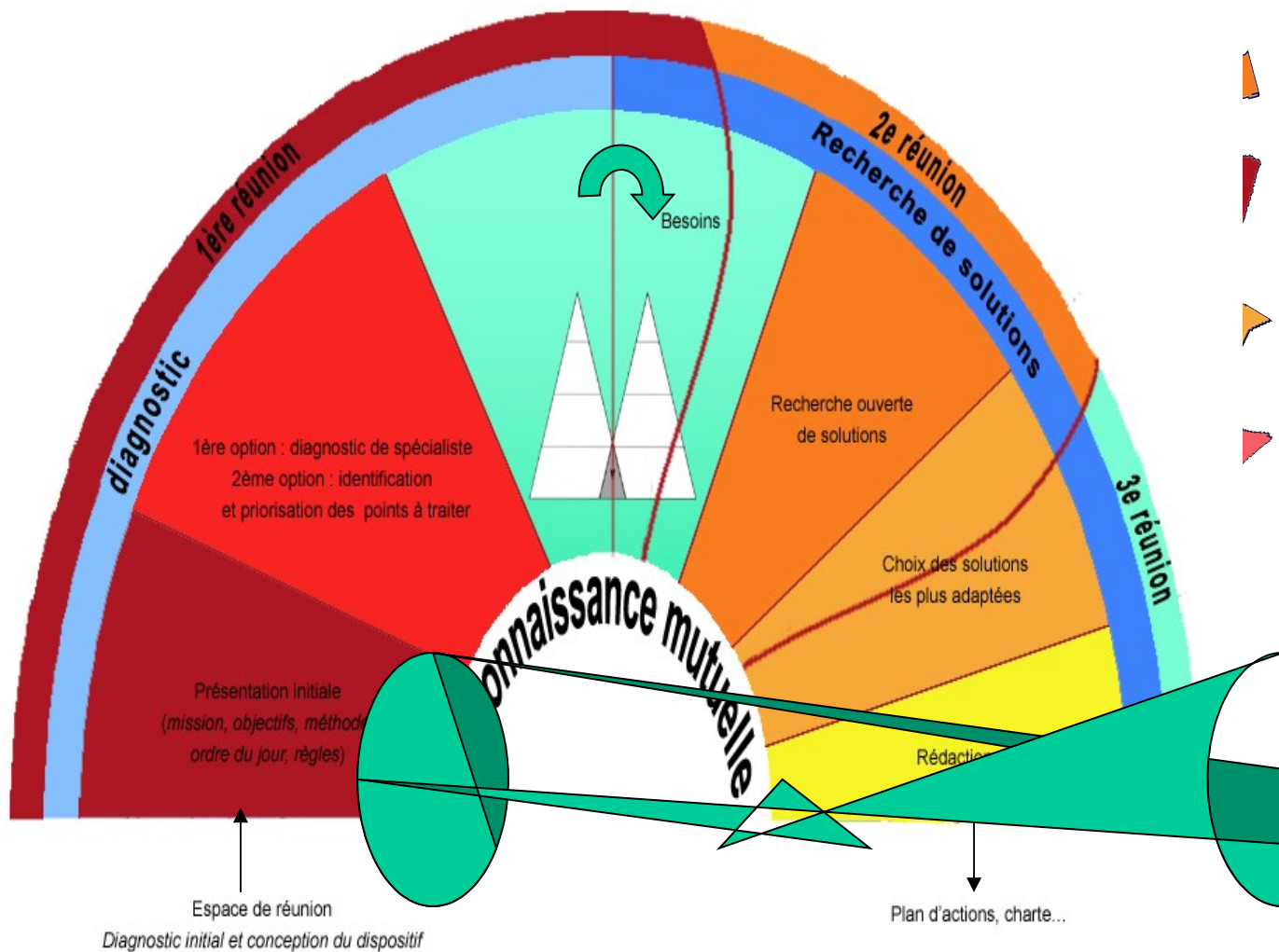
# Niveaux de participation



*C'est quoi le dialogue territorial ?  
A quoi ça sert ? : définitions, enjeux, objectifs*



# Les étapes des réunions de dialogue territorial



Philippe Barret (Geyser), d'après un schéma de T. Fiutak, J. Salzer et J.E. Grésy

*Concevoir des réunions de dialogue territorial :  
planifier les temps forts du travail collectif*



# L'introduction d'une réunion de dialogue territorial

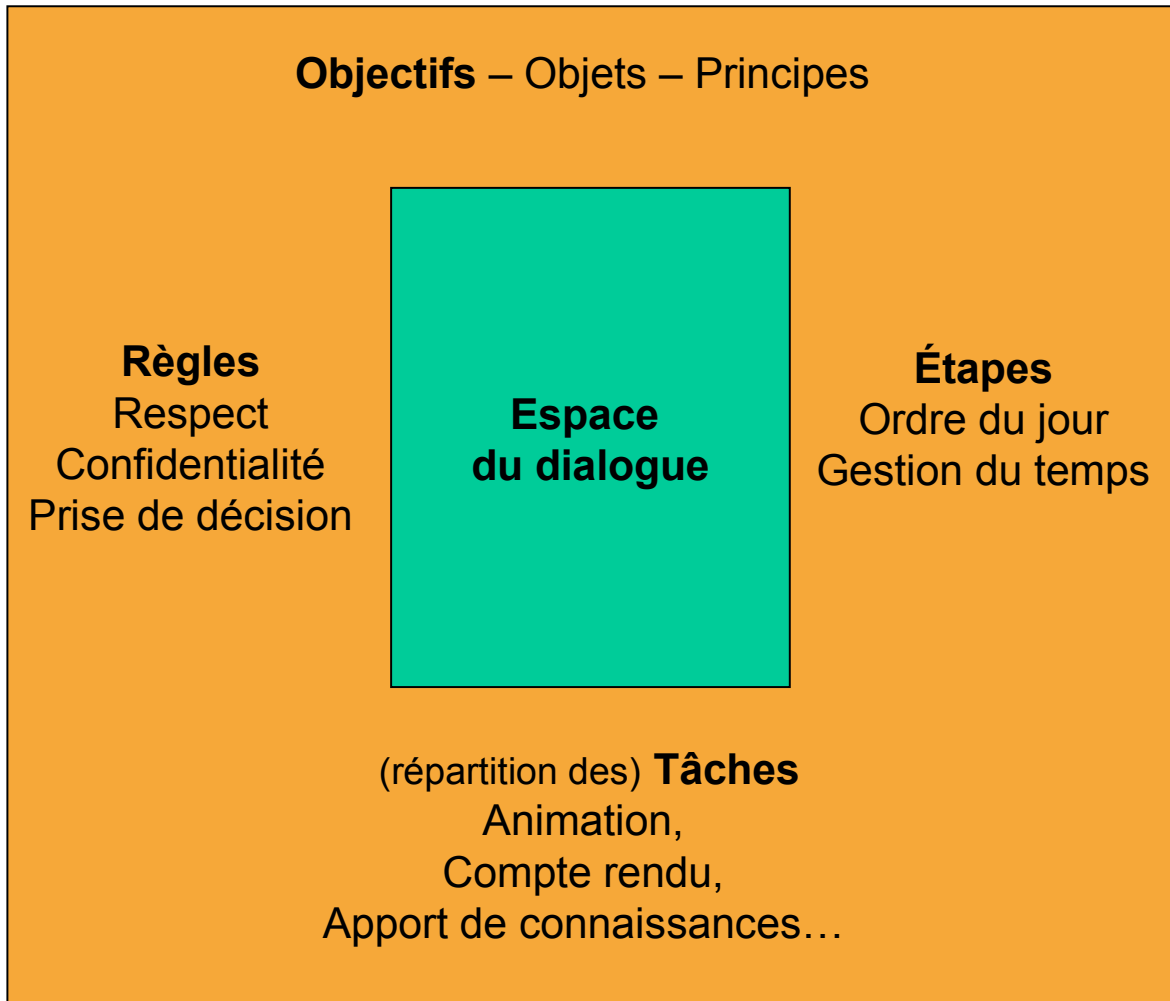
## Aide mémoire de l'animateur

<b>QUI suis-je ?</b>	<p>L'animateur se présente brièvement lui-même et son organisation. ...le rôle qu'il va jouer dans ce processus</p> <p>Il essaie à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- de créer un lien avec les participants</li><li>- de donner des indications sur son indépendance</li></ul> <p>Le cas échéant, il présente les autres personnes ou organisations impliquées dans la conduite du dialogue</p>
<b>POUR QUOI sommes-nous réunis ?</b>	<p>Objectifs généraux du processus</p> <p>Résultats attendus à l'issue du dialogue (productions visées)</p>
<b>De QUOI allons-nous parler ?</b>	<p>Objets thématiques</p> <p>Territoire concerné</p>
<b>COMMENT allons-nous co-construire ?</b>	<p>Les grandes étapes du processus, le nombre de réunions</p> <p>Ce qui a été fait pour préparer cette réunion Le déroulement précis de cette réunion</p> <p>Les règles de ce dialogue et leur validation collective</p>

*Concevoir des réunions de dialogue territorial :  
planifier les temps forts du travail collectif*

# L'animateur, garant du cadre de la concertation

## Le cadre de l'instance de dialogue



## L'animateur doit :

- 1- Faire valider le cadre par les participants à l'instance de dialogue, voire le définir avec eux
- 2- faire respecter ce cadre tout au long de la réunion (avec une certaine dose de flexibilité)
- 3- l'adapter, si nécessaire, avec l'accord des participants

*Le positionnement de l'animateur : fonctions, légitimité, neutralité*

# Les trois familles de réunions nécessaires au dialogue territorial

Les éléments ci-après sont donnés à titre indicatif ; des variations existent suivant le type de processus.

	<b>COMITE DE PILOTAGE (parfois absent)</b>	<b>GROUPE DE TRAVAIL</b>	<b>REUNION PUBLIQUE</b>
<b>Objectifs</b>	Valider la démarche de concertation et les propositions issues des groupes de travail	Co-construire le diagnostic et les propositions d'actions	Informier et consulter la population à différents stades de la démarche
<b>Nombre de participants</b>	Entre une dizaine Et une centaine (par exemple la CLE)	Entre 10 et 25	Imprévisible
<b>Composition</b>	Petit comité : décideurs ou bien alliés du pilote  Grand comité : élus, socio-professionnels, associations, Etat	Représentants des groupes d'intérêt concernés par le problème ou le conflit + éventuelle ouverture à des citoyens	Imprévisible
<b>Evolution de la composition</b>	A éviter (sauf au début ou à la marge)	A éviter (sauf au début ou à la marge)	Normale

*Assurer le lien avec la population, les élus, les experts*

# Les trois familles de réunions nécessaires au dialogue territorial

	<b>COMITE DE PILOTAGE (parfois absent)</b>	<b>GROUPE DE TRAVAIL</b>	<b>REUNION PUBLIQUE</b>
<b>Résultats attendus</b>	Modification et adoption de la démarche proposée par l'animateur, ainsi que du diagnostic et des actions émanant des groupes de travail	Compréhension et reconnaissance mutuelle ; accord sur le diagnostic et sur les actions à proposer	Transmission de l'information de base ; expression et écoute des principaux points de vue ; clarification des éléments du débat ; identification de personnes-clés Pas de recherche d'accord
<b>Contenu</b>	Débat autour des documents produits par l'animateur et par les groupes de travail	Expression des préoccupations et des besoins de tous les participants ; recherche de solutions ; choix et construction de l'accord	Un ou plusieurs exposés initiaux ; prise de parole de certains participants ; réponse éventuel des intervenants ; conclusion de l'animateur
<b>Prépara-tion</b>	Envoi des invitations, du compte rendu et des documents à étudier aux membres du comité de pilotage	Envoi des invitations, du compte rendu aux membres ; si besoin, entretiens préalables pour débloquer une situation	Mise en œuvre d'une batterie de moyens pour faire venir la population : articles de presse, affiches en mairie, lettre envoyée à certains relais...
<b>Compte rendu</b>	Relevé de décisions (+ points saillants des échanges)	Perception, besoins des parties (1ère phase) Pistes de solution (2ème phase)	Résumé des interventions initiales + points saillants des échanges

*Assurer le lien avec la population, les élus, les experts*

# Les comptes rendus de réunions de dialogue territorial

## Contenu

Les éléments suivants sont donnés à titre indicatif ; ce sont les contenus majeurs des différentes familles de réunion ; dans certains cas, plusieurs types de contenu peuvent être combinés.

- relevé de décisions (comité de pilotage)
- description des perceptions, besoins, attentes, craintes exprimés par les parties prenantes (1ère phase des groupes de travail)
- liste des pistes de solution et commentaires éventuels (2ème phase des groupes de travail)
- résumé des interventions initiales et points saillants des échanges (réunion publique)

*N.B. : Eviter la généralisation ou l'interprétation ; préférer la reformulation mot à mot (citation) ou la reformulation synthèse*

## Modalités

- le support : magnétophone, cahier, tableau papier ?
- la personne : animateur, collègue de l'animateur, participant (choisi avant la réunion) ; plusieurs personnes qui vont croiser leurs notes ?

## Validation

- par les organisateurs
- par les participants
- en fin de réunion
- par courrier
- en début de réunion suivante

## Diffusion

- aux membres de l'instance de dialogue
- aux personnes qui laissent leurs coordonnées à la sortie de la réunion (réunion publique)
- aux autorités concernées (préfecture, mairie...)
- sur un site web

*Animer des réunions de dialogue territorial*



PB - Geyser / DialTer -





# Surmonter les moments difficiles

## 1) Difficulté liée à l'attitude d'une personne

### Prise de parole trop longue ou trop fréquente

Rapprochement physique, rappel des règles, demande de conclusion...

### Leader président - Leader « grande gueule »

Obtenir l'accord préalable du leader président sur sa place dans la réunion et sur le rôle de l'animateur

Expliquer clairement et précisément au groupe le rôle de l'animateur

Être très présent tout au long de la réunion : reformulation + passage de parole

Refuser de redonner la parole pour privilégier ceux qui se sont peu exprimés

« M. vient de nous exprimer son avis ; il y a probablement d'autres opinions ? »

Interroger le groupe sur son éventuelle apathie

### Hors sujet

Accepter une marge de digression

Noter au tableau le point, si celui-ci peut être abordé plus tard, ou bien demander à la personne de noter son point

Rappeler l'objet thématique et géographique de la concertation

Questionner sur le lien avec le sujet abordé

Proposer un autre lieu de traitement de ce point

Présenter la non-digression comme une règle de départ

### Sabotage

Interrompre la séance pour s'expliquer avec la personne

Présenter au groupe la situation ; l'interroger sur son ressenti ;

Que faisons-nous ? »

## 2) Blocage dans le dialogue

### En cas de blessure

· Acte symbolique réparateur (la reconnaissance de...)

### « Et si le dialogue s'arrêtait... »

· MESORE : MEilleure SOLution de REchange (méthode)

· Scénario du pire (résultat)

### « Et si un accord était trouvé... »

· Retour sur les valeurs (communes ou individuelles)

· Invitation au rêve

### Et si les parties ne peuvent pas se voir

· Négociation à texte unique

# Maintenir la mobilisation tout au long du processus

## La valorisation des personnes :

L'animateur prend en compte leurs perceptions, expériences, propositions ; il apprécie la diversité des participants.

## Le respect du cadre :

Les règles mises en place au démarrage (composition des instances, respect mutuel, confidentialité, moratoire, gestion du temps, comptes rendus, prise de décision ; voir 6.4) doivent être respectées tout au long du processus.

## La transparence sur la démarche :

L'animateur fait circuler l'information sur tout ce qui est entrepris pour faciliter le dialogue et la construction collective d'un accord, y compris sur les incertitudes.

## L'évaluation régulière du processus :

L'idéal est de faire le point à chaque grande étape ou quand une difficulté apparaît, afin de répondre à de nouveaux besoins en ajustant la démarche.

## L'ajustement du rythme et de la durée :

Il s'agit de tenir compte des contraintes locales pour construire le calendrier de la concertation, d'éviter les blancs et de rechercher l'équilibre entre un processus trop rapide et un processus trop long.

## La conscience d'avancer ensemble :

L'animateur favorise les occasions d'apprentissage, la mise en place de « concret » ; il marque les progrès du dialogue et montre ses conséquences positives.

*Assurer le lien avec la population, les élus, les experts*

# Les 7 familles de solutions

## Les 3 familles suivantes s'adressent avant tout à la gestion de biens communs :

Utiliser la différence (Partager la même ressource en fonction des besoins spécifiques de chacun)

Agrandir le gâteau

Couper la poire en deux

## Les 3 familles ci-dessous facilitent le traitement de conflits générés par des nuisances :

Réduire la gêne ou la dégradation occasionnée

Compenser une gêne par un service (ou compenser une dégradation par une amélioration)

Prévoir une compensation financière (ou une prise en charge des coûts)

## La 7ème famille peut s'appliquer à tout type de problème territorial :

Faciliter la participation et le suivi

*Concevoir des réunions de dialogue territorial :  
planifier les temps forts du travail collectif*



# La place des experts

## Deux types d'experts : le spécialiste et l'expert local

Le savoir local est plus contextuel, mais il a sa propre rationalité ; tandis que le savoir d'expert a souvent une part de subjectivité

Les experts ne sont pas membres à part entière des instances de dialogue ; ils y sont invités. Mais certains membres peuvent également avoir une expertise sur le sujet

Ne pas laisser dériver les groupes de travail vers un débat d'experts

L'expertise (notamment celle des spécialistes) est utile pour :  
formuler un diagnostic général sur l'objet de la concertation  
pour réaliser des études complémentaires  
pour étudier la faisabilité de telle ou telle solution

Le choix de l'expert spécialiste :

le cahier des charges de l'expertise est défini conjointement

le spécialiste est choisi conjointement

une contre-expertise est pilotée par la partie adverse

l'animateur rassemble des informations de son côté, notamment auprès des services de l'Etat

L'expert peut être indépendant, mais n'est pas neutre (il a ses propres valeurs)

Le spécialiste a du mal à accepter la controverse

Laisser les spécialistes exprimer leurs incertitudes (ne pas demander aux experts d'être formels)

*Assurer le lien avec la population, les élus, les experts*

