



Les règles du dialogue

Ce sont les règles que tous les participants s'engagent à respecter durant le processus et, notamment, durant les réunions. Elles sont fixées par l'animateur ou définies lors de discussions préalables avec les participants. Elles peuvent être écrites sur une grande feuille de papier et rester à la vue de tous pendant la réunion.

L'animateur rappelle ou clarifie les règles en début de séance et demande aux participants de bien vouloir confirmer leur accord sur leur respect. Cette validation lui permettra de faire référence à l'accord initial ultérieurement si le besoin s'en fait sentir : « Je vous rappelle que nous avons décidé ensemble de... ».

1. La composition des instances de dialogue

Dans un processus de co-construction, la composition des instances de dialogue doit être relativement fixe d'une réunion à l'autre ; en outre, équilibrer la participation des groupes d'intérêt est un exercice délicat. De ces deux constats, dérivent deux règles que l'animateur appliquera avec plus ou moins de souplesse suivant la situation :

- les participants à une instance de dialogue s'engagent, dans la mesure du possible, à être présents à toutes les réunions
- toute modification dans la composition d'une instance doit faire l'objet d'un accord préalable de l'animateur (notamment, l'introduction de nouvelles personnes).

2. Le respect des interlocuteurs et l'écoute

Plus qu'une règle, c'est un principe, voire un état d'esprit que l'animateur cherche à installer. Sa propre attitude (de respect et d'écoute) envers les participants compte pour beaucoup dans l'affaire. Mais il est bon de prononcer ces mots dès le départ en invitant les participants à écouter avec attention, dans un esprit de compréhension globale de l'autre (sans couper la parole, sans juger, ni invectiver). L'animateur peut insister sur le rôle central de la compréhension mutuelle, en expliquant que, dans un premier temps (celui du diagnostic), il importe de se comprendre et pas nécessairement d'être d'accord.

A la suite de quoi, les participants seront invités à expliquer tous les faits qui leur posent problème, leurs besoins et leurs ressentis. Le principe est le suivant : on aborde tous les problèmes, y compris les sujets qui fâchent, tant qu'on respecte les autres. Bien sûr, chacun peut exprimer son désaccord avec une attitude ou avec une décision, mais n'a pas à porter de jugement sur la personne qui a eu cette attitude ou qui a pris cette décision (dire « cette façon de procéder me met mal à l'aise », plutôt que « vous êtes un tyran »).

Le rappel initial de ces notions de base est d'autant plus important que la situation est tendue. Ceci dit, l'animateur devra faire preuve d'une certaine souplesse dans leur mise en application, tout au moins dans la première phase du processus ; dans les situations de conflit, certains participants ne pourront s'engager dans la recherche de solutions sans avoir, au préalable, exprimé des émotions, parfois par des paroles amères et violentes. Dans ce cas, l'animateur s'efforce d'accepter les émotions et de freiner les agressions verbales, en

invitant chacun à exprimer ce qui motive ses dires. Il peut aussi reformuler de manière plus constructive ce qui vient d'être dit de façon maladroite. Dans ces situations de tension, une phase initiale chargée d'agressivité est souvent bénéfique au processus, car les participants ont pu exprimer leurs sentiments, « vider leur sac » ; ceci a l'intérêt de la clarté, de la franchise et permet d'éviter les « non-dits », qui sont trop souvent des freins à l'élaboration d'un accord. Par contre, des mots trop durs exprimés à l'encontre de l'autre peuvent ouvrir des blessures qui handicaperont sérieusement la suite du processus.

3. La confidentialité

Dans les situations délicates, notamment conflictuelles, l'animateur doit examiner avec les participants s'ils souhaitent diffuser ou non tout ou partie des informations qui seront échangées pendant les rencontres.

Plusieurs options sont possibles :

- tout le contenu de la discussion peut être diffusé librement
- la diffusion est restreinte à un petit nombre de personnes (le bureau qui a mandaté telle ou telle personne, par exemple)
- les participants se mettent d'accord, en fin de réunion, sur ce qui va être dit à l'extérieur et sur les modalités de l'annonce
- les propos sont anonymisés
- aucune information ne peut sortir.

La clarification de ce point et l'accord préalable des participants sur une des options sont parfois nécessaires pour qu'un vrai dialogue puisse s'établir.

Attention : La présence des médias n'est pas souhaitable dans une instance de concertation ou de médiation. En revanche, ils sont bienvenus dans une réunion publique ; l'animateur a intérêt à leur expliquer l'esprit de dialogue dans lequel il travaille et à solliciter leur appui dans ce sens.

4. Le moratoire

Dans les situations conflictuelles, l'animateur peut être amené à demander aux participants de suspendre certaines actions concernant l'objet du dialogue, durant le processus de concertation (en particulier, pendant toute la période où se réunissent les instances de dialogue), sauf autorisation expresse de l'animateur. En effet, ces actions parallèles unilatérales risqueraient de ruiner les efforts en cours pour construire un climat de confiance et de compréhension.

Quels types d'actions suspendre ?

- des actions d'information publique (diffusion de tracts, organisation de réunions publiques...)
- des actions administratives ou juridiques (dépôt de permis, dépôt de plainte)

5. La gestion du temps

La gestion du temps soulève plusieurs questions. Dans la mesure du possible, ces questions doivent être abordées avant le démarrage des rencontres.

- **quelle sera la durée totale du processus ?** La réponse dépend des contraintes éventuelles (réglementaires, économiques...) et du souhait des participants.
- **quelle sera la fréquence des rencontres ?** Celle-ci peut varier en cours de route ; mais il est bon de prévoir le nombre total de réunions plénières ou bien le délai moyen entre deux réunions.
- **quelle gestion du temps pendant les rencontres ?** Chaque séance de dialogue ne devrait pas dépasser 2 heures 30, surtout si la situation est tendue.

Pendant la réunion, il est bon de signaler une fois ou deux le temps qui reste avant la fin de cette séance (par ex., « il nous reste une demi-heure ») ; ce signal incite l'assemblée à se centrer plus aisément sur l'essentiel.

Par ailleurs, une courte interruption de séance peut être proposée par l'animateur, soit parce qu'elle est demandée par une des participants, soit parce que l'animateur la juge utile. La pause permet à la fois de s'oxygéner et de se mettre en mouvement ; s'oxygéner, c'est respirer, se détendre ; se mettre en mouvement, c'est prendre du recul par rapport à une position parfois trop assise (au propre et au figuré !) et, peut être, la faire évoluer. La pause permet aussi les conversations de couloir et donc les rapprochements (là aussi, au propre et au figuré !). Les représentants peuvent parfois en profiter pour contacter le groupe qui les a délégués. La pause permet enfin aux éventuels co-animateurs de faire le point et de se mettre d'accord sur la suite de l'animation.

Attention : *l'animateur veillera à indiquer, dès le début de la réunion, la possibilité donnée à chacun de proposer une interruption de séance. Cette possibilité est d'autant plus importante que la réunion risque d'être tendue.*

6. Le compte rendu

L'animateur propose aux participants des règles pour l'élaboration, la validation et la diffusion du compte rendu. Par exemple :

- les notes sont prises par un membre de l'équipe d'animation
- le compte rendu est envoyé aux participants avant la réunion suivante
- les commentaires sont transmis par les participants au plus tard en début de réunion suivante
- le compte rendu est diffusé à tous les participants à la concertation (présents ou absents à la réunion), auxquels s'ajoutent parfois les autorités politiques ou administratives.

7. La prise de décision

Ce point essentiel doit être clarifié dès le départ. Les participants doivent savoir sans équivoque jusqu'où ira le travail collectif, qui sont les décideurs, comment ils prendront leur décision et comment ils la feront connaître.