

La concertation: Comprendre pour mieux mettre en œuvre

Steve PLANTE Ph.D.

Professeur à l'Université du Québec à Rimouski
Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

Réserve Duchesnay 11 mai 2007

Déroulement de l'activité

- 9:00 à 10:30 : Étape 1: Planification territoriale: approches de concertation?
: Étape 2: Mais de quoi s'agit-t-il lorsque nous parlons de concertation?
- **10:30 à 10:50 : Pause santé**
- 10:50 à 12:00 : Étape 3: La concertation est-elle aussi sexy qu'on le pense?
: Étape 4: Avec la concertation ne devrions-nous pas n'avoir qu'un pas à faire vers la gestion concertée des territoires?
- 12:00 à 13:00 : **Dîner**
- 13 :00 à 14 :00 : Étape 5: Présenter la concertation comme un processus d'innovation sociale
: Étape 6 Outils et techniques
- 14:00 à 15:30 : Application
- 15 :30 à 15 :50 : **Pause santé et compilation des résultats**
- 15 :50 à 17 :00 : Synthèse de l'atelier, réflexions des participants, période d'échange

Étape 1

**Planification territoriale:
approches de concertation?**

Étape 1 Planification territoriale: approches de concertation?

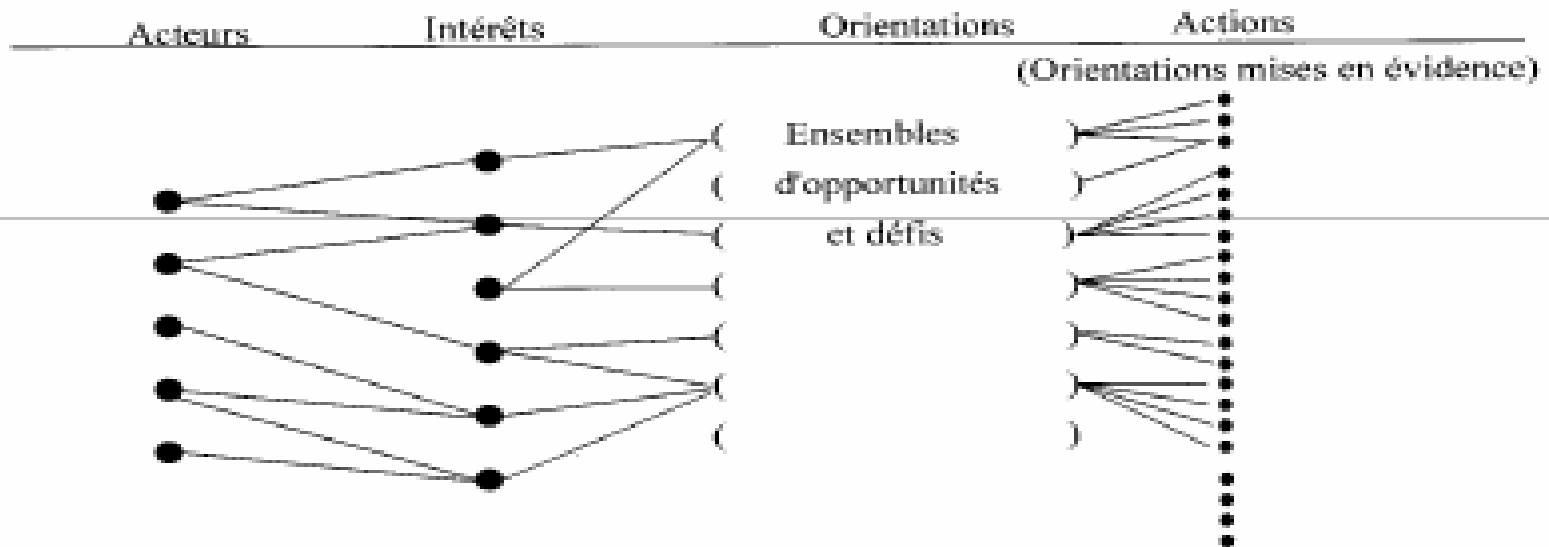
- Pourquoi parler de l'approche territoriale dans la concertation?
- Pourquoi parler de concertation dans les approches territoriales

Ce que l'on en dit...

- Limiter les contentieux et les recours juridiques;
- Perte de la légitimité du politique et de sa légitimité à prendre des décisions;
- Fin du règne de l'expert;
- Partage de l'expertise;
- Prise de décision en assumant les conflits et en prenant en compte les intérêts en présence;
- Différents aspects de l'intérêt général;
- Appropriation des projets, des décisions par la population;
- Manœuvre pour faire mieux passer les décisions?.

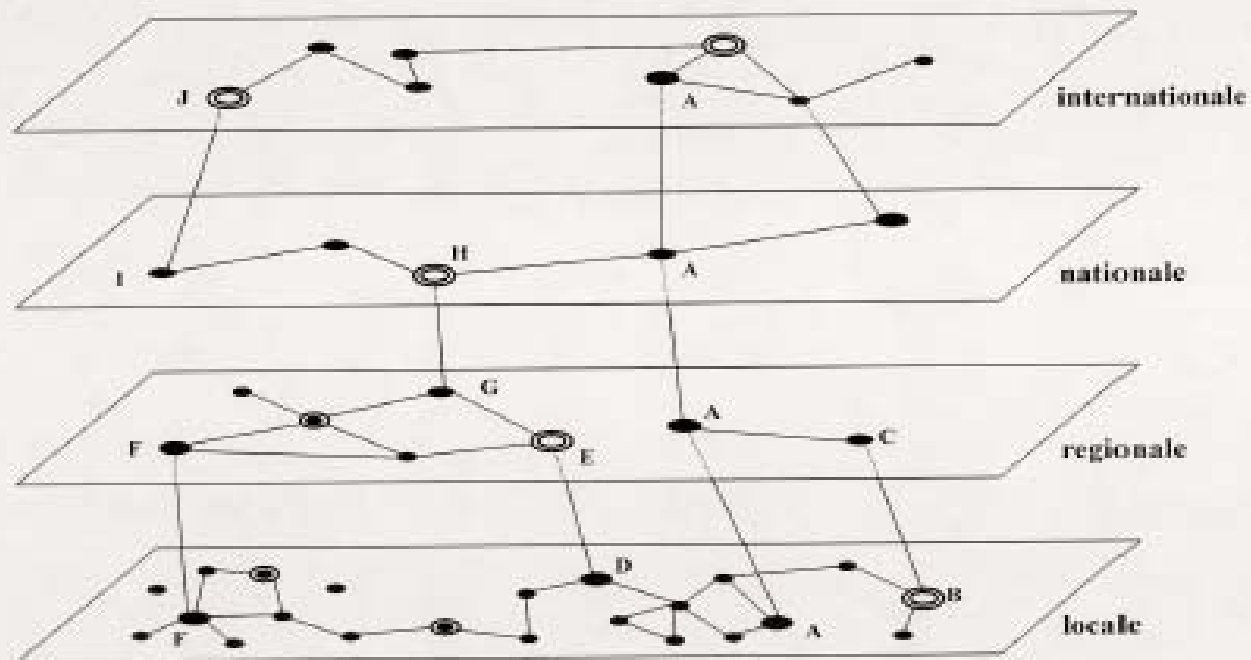
Intérêts, acteurs, orientations et actions

Intérêts, acteurs, orientations et actions

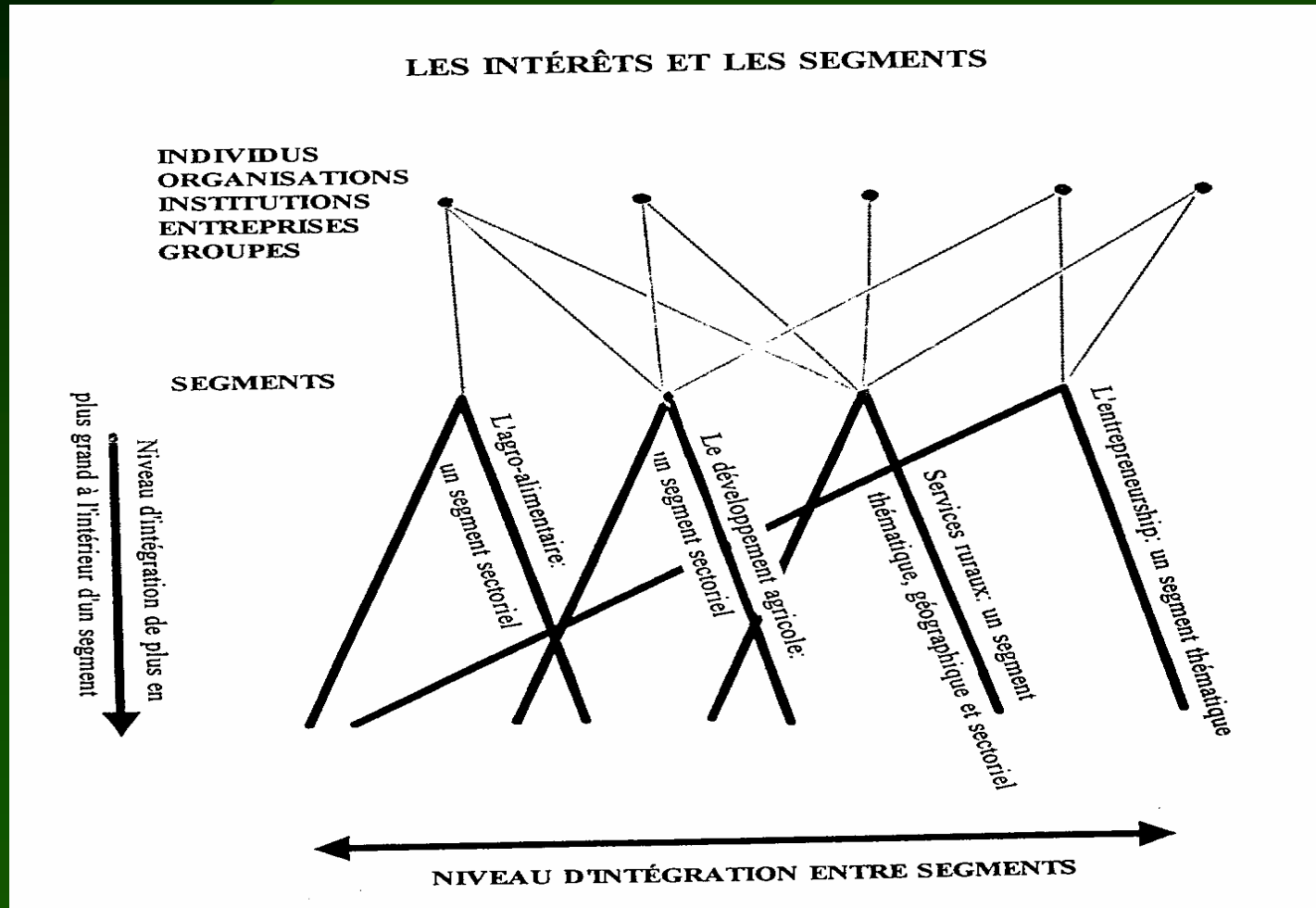


Réseau d'acteurs et notion d'échelle

Réseaux d'acteurs et l'échelle géographique



Les intérêts et les segments



Modes d'interaction entre les acteurs

- l'évitement;
- le recours à un tiers;
- le conflit (la confrontation);
- la négociation;
- la coopération (la résolution de problème);
- la relation contractuelle.

Éléments de synthèse étape 1

- Parce qu'il s'agit d'un environnement dynamique;
- Parce qu'il intègre un niveau d'incertitude élevé;
- Parce qu'il reconnaît des acteurs et qu'il en permet l'émergence;
- Parce qu'entre les acteurs il y a peu d'autorité;
- Parce qu'il incorpore des intérêts et des légitimités multiple.

Étape 2

**Mais de quoi s'agit-il
lorsqu'on parle de
concertation?**

Étape 2: Mais de quoi s'agit-t-il lorsque nous parlons de concertation?

- Multiplicité des démarches, des objectifs, des projets, des acteurs,..... (un petit chausson avec ça?)
- Approche universelle?
- Quelles sont les difficultés pratiques?
- Est-ce vraiment un atout?

Tout d'abord les mots-valises

- flexibilité, procédurale, régulation, complexité, projet, intégration, coordination, concertation, médiation, variété, prospective, contrat, convention, polycentrisme, réflexif, intelligence collective, transparence...

Exemple : Nous adoptons une approche de développement durable afin d'articuler des projets flexibles adaptée à d'une démarche procédurale de coordination équitable entre les parties prenantes et en respectant le principe de transparence et ce, pour le bien de la population.

Gouvernance, un terme incontournable . même s'il est à la mode

Idée entourant l'autorité et le pouvoir;
dynamique des acteurs dans le
processus de prise de décision et à la
distribution de l'accès aux ressources.

Approches participatives

- Mouvements de participation aux décisions publiques se développent dans les années 60 et se consolident dans les années 70
- Dans les années 90, multiplication des approches participatives

Institutionnalisation de la participation citoyenne

- Repose sur la montée de l'individualisme propre aux sociétés modernes où l'impératif social est d'être soi et où l'individu est sujet de l'action;
- Demande une transparence des décisions et une participation du public, oui mais...
 - Rarement les décisions viennent du public comme tel mais sont prises en public...;
 - Vision linéaire.

La participation bien non!

- à cause de la propension des individus à jouer le rôle de passager clandestin ;
- car ils ont trop peu à retirer ;
- car ils considèrent que cela ne sera pas pris en compte par les décideurs .

Gouvernance participative...

- Participation des acteurs;
- Partage du pouvoir;
- Redistribution du pouvoir de décision.

Oui mais la participation c'est quoi?...

Interprétation 1

Selon Arnstein:

- Un nul
- Un symbolique (information, consultation, concertation)
- Un réel (partenariat, délégation, pouvoir citoyen)

Oui mais la participation c'est quoi?...

Interprétation 2

Selon Mettan:

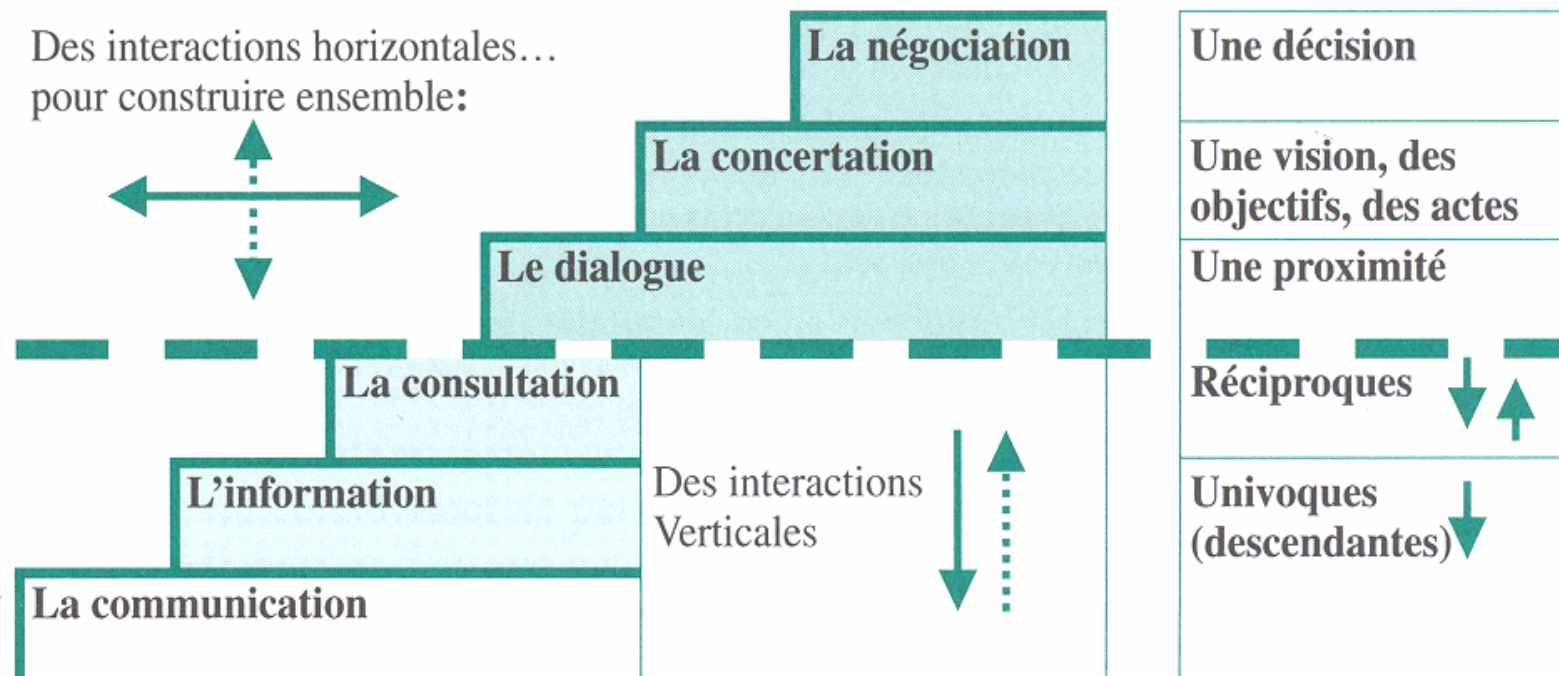
- Information = communication
- Consultation
- Concertation
- Négociation

Oui mais la participation c'est quoi?...

Interprétation 3

Selon Beuret (2006)

Figure 1 : les formes de la participation dans l'espace public



La communication

- s'adresse à un public cible (en présence, médias, de façon univoque) ;
- vise l'adhésion du public à ce que l'on affirme, propose, décide .

L'information

- flux unique et unidirectionnel;
- information qui se veut objective ;
- informer est déjà donner du pouvoir en développant le renforcement des capacités d'agir .

Le dialogue, échange

- pas de finalité précise;
- permet de mieux se connaître et de se comprendre;
- interactions horizontales .

La consultation

- Récolte de données, ou d'avis ;
- Pas partage de pouvoir de décision et aucune garantie que les opinions seront prises en compte ;
- Aucune garantie quant à la possibilité d'un débat entre les acteurs ;
- Peut chercher à éviter le débat véritable.

La concertation

- Basée sur un dialogue horizontal entre les participants;
- Construction collective de questions, de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue de décider ensemble ;
- Processus induit ou autonome;
- Démarche volontaire;
- Pas nécessairement de partage du pouvoir de décision entre les participants .

« La décision n'est pas l'objectif premier de la concertation, dont l'intérêt réside avant tout dans le fait de construire ensemble des objets communs. »

La négociation ...

- Objectif d'obtenir un accord entre les participants qui désirent s'approprier une partie la plus grande possible du pouvoir de décision;
- Basée sur les rapports de force ;
- Recherche la décision.

...toutefois....

- La question posée est le fruit de la concertation;
- La question peut être mal posée;
- La question n'est pas soumise à la pression d'une prise de décision collective;
- La question ne permet pas de prendre du recul vis-à-vis de la confrontation d'intérêts contradictoires et de s'engager dans une construction commune.

Étape 2: Approche universelle?

D'après vous?

Est-ce possible d'avoir trop de concertation?

- Complication des logiques d'organisation et de fonctionnement des territoires;
- Difficulté voir l'impossibilité de construire des choix et de prendre des décisions, de par la très forte inertie d'un tel fonctionnement;
- Entretien et création de conditions de conflits et d'affirmation des logiques d'oppositions entre acteurs;
- Risque de masquer les intérêts spécifiques au profit d'un consensus mou, et d'entraîner une démobilisation des acteurs et/ou le rejet des décisions;
- Démobilisation de l'intérêt de la concertation et son abandon;
- Perte de légitimité d'action envers les objets dont certains protagonistes ont la charge

Pourtant ca devrait être simple de s'entendre, mais ...

- 1) Qui met en place le processus et qui le finance;
- 2) Qui participe et qui ne participe pas;
- 3) Quelles règles de décision, les limites de la règle du consensus;
- 4) Quel principe de responsabilité;
- 5) Quelle évaluation;
- 6) Quelle sanction;
- 7) Quelle ouverture au public.

Éléments de synthèse étape 2

- Différentes formes de la participation
- Pas facile de définir ce qu'est un mode de gouvernance participatif

Étape 3

**La concertation
est-elle
aussi sexy qu'on le pense?**

Étape 3: La concertation est-elle aussi sexy qu'on le pense?

- Vient en réponse aux différents conflits dont le résultat récurrent est un blocage de la décision;
- Qu'il soit lié à un refus de débat des décideurs ou un sentiment de déni de démocratie;
- Savants ou politiciens n'ont pas voulu ou réussi à se faire comprendre du citoyen ordinaire;
- Limiter les contentieux et les recours juridiques;
- Perte de la légitimité du politique et de sa légitimité à prendre des décisions.

Confusion entre des termes ...

- « concerter » signifie agir de concert, ensemble voire se mettre d'accord;
- « concertation » ne va pas plus loin que de demander l'avis avant d'agir.

**Le flou réside dans le niveau
d'implication des acteurs.**

Être ou ne pas être ?

- n'est pas une opération ponctuelle par laquelle on réunit tout le monde et on se met d'accord;
- n'est pas une opération statique par laquelle les participants ne font qu'identifier les points sur lesquels ils sont d'accord;
- n'est pas une simple procédure, ne suit jamais le chemin tracé d'avance, sauf lorsque les participants ne se sont pas approprié la démarche.

**Tout processus de concertation est vivant
et a une dynamique propre.**

Étape 2: Avec la concertation avons-nous véritablement un atout?

- Multitude de sens
- Les échelles de la concertation

Multitude de sens sur la concertation...

- ...une forme renouvelée de consultation dans laquelle le gouvernement conserve toute l'autorité décisionnelle...;
- ... une pratique qui consiste à faire précéder une décision par une consultation des parties concernées et de façon plus triviale comme l'action de concerter

Et ca continue....

- *...une exigence contemporaine de la démocratie...;*
- *... une condition à l'efficacité...;*
- *... un incitatif à être meilleur...;*
- *... un processus volontaire...;*
- *... un lien entre l'autorité et le citoyen...;*
- *... une manière de coordonner les acteurs....*

Ici je devrais vous donner une
bonne définition...n'est-ce pas!

Pas encore j'ai autre chose à vous dire...

Les échelles de la concertation

1. Confrontation d'un projet;
2. Construction commune;
3. Conflits.

A défaut d'une vision partagée, pourquoi pas se mobiliser autour d'un conflit?

- **OUI...**

- Il explicite et rend public un problème qui peut être réel, stimulant ainsi la recherche d'une solution;
- Il favorise une mobilisation autour d'un même objet;
- Il oblige les parties en conflit à s'interroger sur leur position, voire à la justifier.

- **MAIS...**

- Il peut ériger des hypothèses et contre-vérités en certitudes;
- Il peut cristalliser des oppositions et engendrer des « conflits imaginaires » ou « conflits par anticipation ».

Types de conflits

- le conflit « fondé sur les incertitudes »;
- le conflit « de procédure »;
- le conflit « substantiel »;
- le conflit « structurel ».

Un conflit d'aménagement représente l'une ou plusieurs (le chevauchement) de ces dimensions à travers les demandes des opposants. Plusieurs combinaisons de ces dimensions sont envisageables d'un type de projet à l'autre et pour une période de temps à l'autre.

Objets et figures de la controverse

- Des ressources
 - Lutter contre la dégradation;
 - Établir un partage équitable.
- L'espace
 - Usages multiples et concurrents.
- Aménités rurales

Des ressources renouvelables et non renouvelables...

- Qualité et quantité;
- Distance géographique ou culturelle;
- Partage de ressources limitées pour satisfaire besoins illimités;
- Définir les ayant droits, règles de partage et les exclus;
- Faire respecter les droit de chacun selon les transformations de l'état de la ressource.

L'espace...

- Usages multiples;
- Usages concurrents;
- Quelle activité plutôt qu'une autre?;
- Quelle est la capacité de support?.

Des aménités rurales

- Valeur esthétique;
- Identitaire;
- Récréative;
- Apport de bien-être.

Gérer des concurrences

- Déterminer des droits sur des ressources nouvelles;
- Déterminer des droits lorsque les activités de densifient;
- La tragédie des communaux;
- Des concurrences dues à l'indétermination des droits;
 - Compromis entre des règles contradictoires;
 - Quel est le contenu des lois?;
 - Quel est le régime de droit qui s'applique?;
 - Autour des aménités : lorsqu'il faut arbitrer dans des situations d'incompatibilité .

Gérer les effets externes

- **La concertation est alors** : bilatérale (deux groupes d'acteurs), multi-catégorielle, avec parfois une forte distance géographique, professionnelle, voire culturelle.

Gérer et partager des ressources et des espaces soumis à des usages concurrents

- **La concertation est alors** : multilatérale, uni-catégorielle (concertation interne à un groupe d'utilisateurs) ou multi-catégorielle lorsque des catégories d'utilisateurs entrent en concurrence ou que des groupes veulent accéder à la communauté des utilisateurs.

Enfin, voilà la concertation...

- La **concertation** se base sur un dialogue horizontal entre les participants, dont l'objectif est la construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble. Il n'y a pas obligatoirement de partage de pouvoir de décision entre les participants et la décision n'est pas l'objectif premier de la concertation, dont l'intérêt réside avant tout dans le fait de construire ensemble des objets communs. (Beuret, 2006: 71)

Et lorsque l'on tente de mieux le comprendre...

- ... un moyen d'élaborer une action de jeu, une stratégie...
 - Des règles du jeu;
 - Un plateau de jeu;
 - des joueurs présents.

Qu'est-ce qu'un objet commun?

- un regard, une façon de voir et de comprendre le bien commun;
- un langage commun, usage des mêmes termes, mêmes sens;
- des questions, une sélection, une hiérarchie, et une façon de définir ce qui préoccupe pour la gestion du bien commun et les problèmes que l'on va chercher à résoudre;
- un sens commun, des objectifs, une perspective d'avenir, un projet collectif;
- des institutions, règles, organisations;
- Ce sur quoi les acteurs se sont mis d'accord dans la durée.

Concertation, consensus, de quoi s'y perdre.....

- ... ne consiste pas à trouver la solution « la moins mauvaise », mais c'est trouver la solution qui intègre le plus les contraintes des uns et des autres;
- ... n'a pas d'obligation de résultats et peut déboucher ou non sur des décisions, il ne s'agit pas d'obtenir le consensus;
- ... doit permettre la production de normes d'actions convergentes entre différents groupes aux intérêts opposés, la création d'un cadre d'action concret, un consensus;
 - Le consensus, processus collectif de construction d'une décision, est avant tout affaire d'attitudes des individus.
- ...s'apparente à une négociation s'accompagnant de marchandage (on cède en retour de quelque chose) et impliquant, inévitablement, des compromis de la part de tous les groupes en présence.

Sept règles pour la concertation

- 1- instaurer une continuité de lien entre le maître d'œuvre et les acteurs ;
- 2- élaborer des règles du jeu ;
- 3- faire preuve d'une réelle qualité d'écoute ;
- 4- garantir la place de la controverse ;
- 5- débattre du diagnostic avant de débattre des solutions;
- 6- conserver de la souplesse dans les dispositifs ;
- 7- savoir consacrer à la concertation le temps et les moyens nécessaires .

Éléments de synthèse étape 3

- Polysémie du terme concertation
- Figures de la concertation
- Espaces pour la concertation
- Processus dynamique

Étape 4

Avec la concertation ne devrions-nous pas n'avoir qu'un pas à faire vers la gestion concertée des territoires?

Figures de la gestion concertée

- Concertation intrasectorielle:
 - des agents en situation de jeu non-coopératif;
 - une seule catégorie d'acteurs qui tentent d'élaborer des objets communs (vision, position, objectifs...),
 - pour intégrer des demandes issues d'autres catégories;
 - pour se préparer à une concertation entre les catégories.

Figures de la gestion concertée

- Concertation intersectorielle:
 - caractère descendant ou ascendant de l'initiative;
 - initiative issue soit d'une institution, soit de leaders locaux;
 - point de départ : résoudre un conflit ou construire un projet.

Légitimation des participants

- Accepter de dialoguer c'est reconnaître que le choix d'un mode de production ne concerne pas seulement le producteur, mais reconnaître l'espace comme multifonctionnel, paysages, préservation ou espaces récréatifs sont légitimes.

Comment se justifie la participation..

- Vivre de...: (ressources, espace concerné);
- Faire vivre...: Générer de l'emploi;
- Être chez-soi : l'appropriation (habiter là, d'être là ou d'être de là);
- Être là avant les autres : l'antériorité d'un acteur ou d'une activité;
- Être représentatif : avec l'égalité des citoyens comme principe implicite;
- Être connu : la réputation;
- Être compétent : le savoir, le sérieux;
- Être compétent : le savoir intuitif, fondé sur la proximité.

2+1 comme stratégies de légitimation

| | | |
|--|------------------------------|---|
| Une légitimité revendiquée au nom d'une prérogative spécifique | La dépendance économique | <input type="checkbox"/> Je vis de... |
| | L'appropriation | <input type="checkbox"/> Je fais ce que je veux chez moi, <input type="checkbox"/> On fait ce qu'on veut chez nous |
| | L'antériorité | <input type="checkbox"/> J'étais là avant ; mon activité est antérieure aux autres |
| | La réputation | <input type="checkbox"/> Nous sommes connus <input type="checkbox"/> |
| | La représentativité | <input type="checkbox"/> Nous sommes nombreux <input type="checkbox"/> |
| Une légitimité revendiquée au nom de contributions au bien commun | Des emplois | <input type="checkbox"/> Nous faisons vivre... <input type="checkbox"/> |
| | Des compétences | <input type="checkbox"/> Nous faisons un travail sérieux ; notre expertise est reconnue |
| | Des connaissances familières | <input type="checkbox"/> Nous connaissons le terrain mieux que quiconque |

Tableau n°7 : Revendiquer une légitimité au nom d'une prérogative spécifique ou d'une contribution au bien commun

Le terrain de jeu de la concertation

- L'échelle du jeu;
- Le contexte socioculturel;
- L'accumulation des démarches et leur aboutissement;
- Le passif relationnel;
- La place centrale du conflit.

Plus un territoire est important et plus la difficulté de faire adhérer les participants à une problématique commune, fédératrice sera importante.

L'équipe avec qui on joue...

- Les non-humains;
- Les groupes;
- Les représentants;
- Les individus.

Partage partiel de l'autorité

- pouvoirs publics délèguent une partie de leur autorité;
- outre les pouvoirs publics, ces acteurs sont:
 - des groupes qui se reconnaissent, s'acceptent mutuellement et ont une influence sur l'objet de la gestion concertée;
 - des experts y ont leur place, à la demande des participants pour éclairer et objectiver leurs choix;
 - des élus et les ministères y gardent leurs pouvoirs.

Itinéraire de concertation

- processus long (mois et année);
- se reconnaître mutuellement une légitimité à s'exprimer;
- se construire un langage commun;
- processus jamais prédéfini;
- itinéraire de dessine au fur et à mesure et n'est jamais prévisible:
 - progression dans le dialogue (positive ou négative);
 - événements extérieurs qui l'influencent;
 - d'éventuelles opérations visant à favoriser son avancée;
 - des phases qui se succèdent ou se chevauchent, articulées entre elles pas des charnières;

Les débuts de l'itinéraire...

- L'itinéraire débute avant la mise en place d'instances de concertation, lorsque son objet émerge dans l'espace public, sous la forme soit d'un conflit, soit d'une proposition individuelle ou institutionnelle.

Composante de l'itinéraire

- préoccupation commune = objet de la concertation;
- Scènes:
 - regroupe des acteurs dans une histoire dont on attend le déroulement;
 - chacun représente un personnage;
 - décor des actes est appelé à changer.

Un compromis qui se transforme...

- Importance du traducteur ou des traducteurs qui émergeront;
- Projet peut se transformer dans le temps;
- Réseau doit s'ouvrir sur l'extérieur et s'étendre à d'autres acteurs;
- La porte à la controverse doit demeurer ouverte;
- Transparence.

Éléments de synthèse étape 4

- n'est pas un moment de rencontre ponctuel qui engendre un accord à court terme;
- n'est pas une opération statique qui consiste à repérer les points de convergence;
- ne revient pas à faire un choix dans le grand supermarché des possible;
- ne se réduit jamais à une procédure qui réunit des acteurs donnés dans une ou plusieurs instances;
- n'est pas un processus qu'un animateur pourrait piloter comme il le veut.

Étape 5

**Présenter la concertation
comme un processus
d'innovation sociale**

Processus d'innovation

- ne concerne pas la simple application d'un règlement;
- processus basé sur la confiance dans lequel le cadre juridique et institutionnel est énoncé, les acteurs désignés, mais non le sens de l'action, laissé au jeu des négociations et des délibérations collectives;
- recherche un résultat sans décision a priori en réservant une marge d'initiative et de créativité aux acteurs mobilisés dans la démarche.

Démarche d'accompagnement d'un processus d'innovation

- convergence se construit à partir d'interactions et d'ajustements (mieux se connaître, parler un même langage, confronter à l'autre);
- mise en place de porte-paroles (représentant des catégories d'acteurs humains et non humains opération délicate);
- réalisation d'investissements de forme (réduction de la complexité, et le rendre saisissable pour les acteurs);
- enrôlement (affectation d'un rôle découle une forme d'implication dans l'action, une tâche, un rôle, une mission);
- vigilance (concurrence dans les missions d'association).

Concertation comme processus d'innovation sociale

- Ce n'est pas l'innovation en soit qui assure la survie de celle-ci mais plutôt le processus sur lequel elle s'appuie et surtout la consolidation et l'élargissement du réseau qui la porte.

Compétences de l'animateur

- Savoir créer un climat propice à la coopération:
 - une capacité à détendre l'atmosphère;
 - l'empathie;
 - le retrait de soi;
 - savoir se rendre crédible;
 - Une capacité d'écoute active;
- Traducteur en situation d'écoute active:
 - lorsque le traducteur éveille les participants à l'écoute de l'autre;
 - traduire les discours : la reformulation;
 - de l'écoute à la rétroaction;
- Capacité d'assimilation, de traitement et de synthèse de l'information:
 - une aptitude à connaître et comprendre le contexte;
 - plus que des connaissances : la capacité à saisir des connaissances existantes;
 - capacité de synthèse.

Compétences de l'animateur

- Attitude d'attention au groupe : capacité de conduite du groupe:
 - être attentif pour observer et cerner la dynamique du groupe;
 - gérer le groupe;
 - savoir établir les règles de la concertation et les faire respecter.
- Savoir épouser une posture paradoxale;
- Posture de compromis entre implication et détachement;
- Entre charisme et position de retrait;
- Rigueur et flexibilité;
- Connaissance et ignorance ;
- Fidélité et traduction sélective : un miroir déformant.

Comment faire avancer les choses, les types de traduction

- Traduction scientifique: du réel vers les acteurs:
 - Faire parler les actants;
 - Faire parler les interactions;
 - Faire parler l'avenir.
- Traduction croisée: des acteurs les uns vers les autres:
 - Projeter une image, miroir du vécu collectif;
 - Traduire et relier;
 - Faciliter le dialogue et la construction d'accords.
- Traduction opérationnelle et institutionnelle: des acteurs locaux vers des actions et institutions:
 - Appuyer la construction et le choix de solutions;
 - Traduire et formater les idées en projets et actions;
 - Traduire et formater les idées en institutions.

Pratiques de la facilitation

- Médiation passerelle
- Médiation-miroir
- Médiation territoriale

Médiation -passerelle

- Acteurs locaux impliqués dans l'action;
- Acteurs appartenant au territoire;
- Acteurs équivoques, d'une multi-appartenance;
- Acteurs qui font le lien entre les parties;
- Acteurs qui assurent la cohérence et la continuité;
- Acteurs qui facilitent un dialogue basé sur la confiance;
- Acteurs capables de prendre du recul par rapport à leurs propres intérêts.

Médiation miroir

- Tiers extérieurs reconnus par les différents acteurs;
- Image neutre de la réalité locale;
- Facilite le dialogue et ne l'influence pas;
- Permet d'ouvrir le dialogue;
- Construit la base d'une réflexion collective.

Médiation territoriale

- interventions favorisant l'émergence d'un accord entre plusieurs catégories d'acteurs;
- appuyer et accompagner la mise en mouvement des acteurs locaux pour une gestion concertée de biens communs;
- ne s'agit ni de fournir une solution, ni d'arbitrer entre les solutions proposées par chacun, mais d'appuyer la recherche d'une solution de compromis comme produit de la concertation, qui soit inventée par les acteurs locaux;
- facilitateur ne vient pas toujours de l'extérieur.

Éléments de synthèse: Importance du facilitateur

- interventions favorisant l'émergence d'un accord entre plusieurs catégories d'acteurs;
- appuyer et accompagner la mise en mouvement des acteurs locaux pour une gestion concertée de biens communs;
- ne s'agit ni de fournir une solution, ni d'arbitrer entre les solutions proposées par chacun, mais d'appuyer la recherche d'une solution de compromis comme produit de la concertation, qui soit inventée par les acteurs locaux;
- facilitateur ne vient pas toujours de l'extérieur.

Éléments de synthèse: Importance de la question commune

- créer des lieux où la **controverse** puisse s'exprimer;
- **problématiser**, c'est poser une question commune de manière que tous les acteurs concernés y voient un intérêt;
- **traduire** l'idée initiale est primordiale;
- ce n'est pas parce que les acteurs se sont accordés sur l'intérêt d'une question qu'ils s'impliquent pour autant dans la mise en œuvre du projet.

Éléments de synthèse: De l'acceptable ...

- **Prendre le temps des préliminaires**, élargissement du réseau, apprentissage commun, construction d'un même langage, acquisition de références communes... éviter les sujets qui fâchent en partant
- **Définir un « acceptable » commun**, ne sera retenu que ce qui fait partie d'un plus grand dénominateur commun acceptable par chacun, espérant qu'il soit suffisamment important pour mobiliser les énergies:

Éléments de synthèse: ... au souhaitable

- Ne pas éluder définitivement les sujets;
- Suspendre temporairement un débat qui n'a aucune chance d'aboutir.

Étape 6

Outils et techniques

Recueil de données sur le contexte de la concertation

- organisation du territoire notamment l'occupation du sol;
- contexte démographique;
- contexte économique;
- contexte historique;
- contexte politique;
- objets d'intérêt sur la zone;
- outils de gestion;
- acteurs de la zone.

Les entretiens : du vécu au construit

- Entretiens semi-directifs pour aller chercher les informations des acteurs (par catégorie) :
 - Recueillir le récit de l'histoire de la concertation, raconter ce que l'acteur a vécu depuis le début, libre à lui ou elle de fixer ce début comme bon lui semble, selon sa perception des choses (vécu de l'itinéraire);
 - Décrire les facteurs clés qui ont permis d'avancer ou qui ont entraîné des blocages (vécu de l'itinéraire);
 - Qualifier les catégories d'acteurs pour les situer et qualifier leurs relations, sa représentation du jeu des acteurs (image de l'itinéraire)
 - Questions relatives aux catégories d'acteurs, aux modalités de représentations, etc.

Stimuler les idées

- Le consensus
 - Il s'agit d'arriver à des décisions qui reflètent au mieux la pensée de chaque participant d'un groupe.
 - Ce n'est pas:
 - Un vote unanime;
 - Un vote majoritaire;
 - Une satisfaction plein et entière de tous les participants.

Comment y arriver?

- Arriver à un consensus repose sur plusieurs habiletés et conditions:
 - Du temps;
 - Participation active des membres;
 - Compétences en communication;
 - Pensée créative et ouverte.
- Brainstorming et MÉAG par exemple

Avantage du MÉAG

- Approche plus structurée que le brainstorming ;
- Génère une liste et la limiter ensuite;
- Fonctionne bien lorsque questions controversées – permet de lever les freins;
- Fonctionne bien lorsque le groupe est immobilisé par un désaccord,

**Merci
pour
votre attention**