

APPUI A LA NEGOCIATION DANS LES SAGE

Pierre-Yves GUIHENEUF et Philippe BARRET, Association Geyser¹

Geyser est une association qui coordonne, avec l'AFIP, un programme d'appui aux acteurs locaux engagés dans des démarches de concertation et de médiation de nature territoriale ou environnementale, appelé Comédie (Concertation et médiation environnementales)². Geyser organise des formations et des ateliers de travail, réalise des diagnostics, fournit des conseils, publie des documents méthodologiques et de réflexion.

Les éléments ci-dessous sont tirés de la connaissance des auteurs, depuis 1997, de projets menés en France, le plus souvent à l'initiative d'acteurs locaux, de leurs propres activités dans le domaine du développement rural (chartes intercommunales, projets de développement concertés, etc.) et d'apports plus théoriques fournis par des chercheurs et des professionnels de la médiation qui sont ou ont été associés à leurs activités. Ce document résume les éléments de réflexion présentés et débattus lors de la journée du 18 mars 2004.

Les principaux concepts

De nombreux termes sont utilisés pour qualifier des processus plus ou moins proches : concertation, conciliation, médiation, consultation, information... Une certaine confusion règne parfois à ce propos et il est vrai que, même parmi les spécialistes, les définitions suivantes ne font pas l'objet de consensus. Elles sont retenues ici à titre provisoire à la seule fin de clarifier l'analyse.

Le dialogue territorial : concertation, médiation ou négociation

- la **concertation** est un processus de dialogue dont le but est de parvenir à des propositions ou à des projets acceptés par les parties concernées (et pas nécessairement à des décisions). La concertation est animée par une des parties en présence ou par une organisation qui lui est plus ou moins liée, qui anime le processus mais intervient également pour faire valoir ses propres intérêts.
- la **médiation** a pour but de mettre d'accord des partenaires sur une perspective commune (médiation de projet) ou de les réconcilier (médiation de conflit). Sa spécificité est de faire appel à un tiers extérieur et neutre qui pilote le processus.
- la **négociation** est un processus qui implique directement les parties sans intervention d'un tiers extérieur, dont le but est d'aboutir à une décision commune et non pas – comme cela est souvent le cas pour la concertation – à des propositions ou projets.

Nous proposons d'appeler **dialogue territorial** l'ensemble de ces trois processus. La différence principale entre eux et les processus suivants tient au caractère plus ou moins partagé de la décision (ou de la conception des projets).

¹ GEYSER, 104 rue du Plein Soleil. 34980 St Gély. py.guiheneuf@geyser.asso.fr ; phi.barret@geyser.asso.fr

² www.comedie.org

-

Niveau de participation

réflexion. Trois points méritent une attention particulière.

Premier point : il ne faut pas se cantonner à la participation des institutions (administrations, collectivités territoriales, organismes consulaires...) mais repérer et inviter les associations et les entreprises qui ont un lien significatif avec la gestion du bassin versant. Mais le plus difficile est d'avoir autour de la table les acteurs peu ou pas organisés et ceux qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer (propriétaires non agricoles, résidents secondaires, touristes...).

Deux options :

- inviter la personne qui, de l'avis de plusieurs informateurs, peut parler « au nom de » telle catégorie, en représenter les intérêts ;
- organiser une consultation plus ou moins légère, sous forme d'enquête, de cahiers de doléances, d'invitation à commentaire...de telle sorte que l'animateur puisse se faire l'écho de cette catégorie d'acteurs.

Deuxième point : il faut s'assurer que la personne déléguée par telle ou telle organisation est porteuse de la diversité des besoins qui existe au sein du groupe qu'elle représente. On a trop souvent tendance à penser, par commodité, qu'une personne peut représenter à elle seule des groupes professionnels ou sociaux parfois très divisés. Cette option élude la question difficile de la représentation de ces groupes mais ne fait que repousser les difficultés vers la fin du processus, notamment lors de la mise en œuvre effective des accords.

Troisième point : outre la représentativité formelle ou les contraintes réglementaires, il faut évoquer la pertinence de la participation des représentants, qui peut être approchée par divers critères comme leur acceptation mutuelle, leur motivation et implication personnelle dans le domaine traité et, surtout, leur influence effective sur les groupes qu'ils représentent. Aller au-delà de la légitimité électorale est une nécessité pour garantir une mise en œuvre effective des accords qui seront obtenus : il faut en particulier veiller à ce que les délégués qui participent à la concertation aient les moyens de susciter l'adhésion des acteurs du terrain lorsque la mise en œuvre des actions repose sur leur volontariat. La question du « leadership » des participants au dialogue territorial doit être examinée et elle peut même être évoquée avec eux, par exemple par des questions comme celle-ci : « Si nous parvenons à un accord, comment pensez-vous qu'il sera mis en œuvre par les personnes que vous représentez ? »

Cette question introduit celle, plus large, des relations entre les délégués qui participent à un processus de concertation et ceux qu'ils représentent, c'est-à-dire la relation entre les représentants et leur groupe. Elle conditionne par exemple la façon dont l'information sera retransmise et les décisions suivies d'effet. Dans certains cas, notamment s'il existe de fortes divergences à l'intérieur d'un de ces groupes, l'animateur pourra proposer d'accompagner le délégué, pour faciliter le dialogue au sein de son groupe, par rapport aux thèmes abordés par la CLE. Des processus de concertation « annexes », plus circonscrits, pourront ainsi être mis en œuvre à la marge du processus principal, afin de garantir sa bonne appropriation par le plus grand nombre. Le dialogue territorial est un cheminement et il faut veiller à ce que tous les acteurs concernés s'y engagent, même si certains avancent nécessairement plus vite que d'autres.

C'est généralement à l'animateur, au cours de la phase initiale du processus, de définir les règles initiales (respect des interlocuteurs, confidentialité...) et de proposer un cadrage des débats. Au cours de cette phase initiale, la stratégie de dialogue (le dispositif adopté) suppose une attention particulière. Le rôle et le statut de (ou des) animateur(s) peuvent faire l'objet de discussions au sein du groupe de concertation.

Le dispositif ou la stratégie de dialogue

La mise au point du dispositif peut faire elle-même l'objet d'une négociation préliminaire. Plusieurs points doivent être pris en compte :

- la configuration générale du dispositif, la succession des étapes, le nombre et le rythme des réunions, la création de sous-groupes ou de commissions, etc.
- le lien avec la population en général (modalités de consultation et/ou d'information)
- le recours éventuel aux études et expertises
- le diagnostic dans ses modalités de réalisation et ses objectifs. Celui-ci peut se placer à diverses étapes du processus (pas nécessairement au tout début), il peut être totalement ou partiellement confié à des prestataires extérieurs, il peut être conçu comme une première phase d'expression des visions des participants et, dans ce cas, laisser place à leur participation active.

La conduite des réunions de dialogue territorial

Si l'on aime la musique classique, on peut voir ce dialogue comme un concerto pour animateur et parties en trois mouvements. Disons plutôt que le dialogue territorial est un art du mouvement entre les parties, et l'animateur, celui qui facilite ce mouvement.

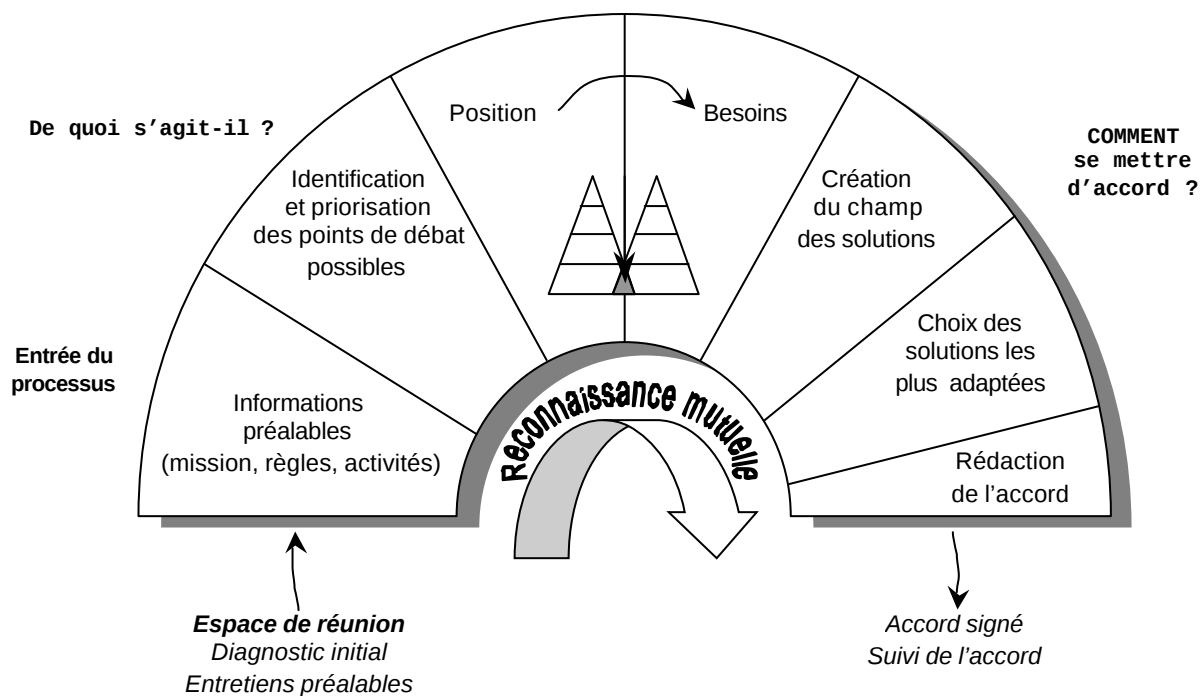
Premier mouvement : sortir de l'affrontement, du front contre front, qui empêche de voir ; l'instauration du dialogue remet un espace entre les parties ; en invitant chacun à prendre un peu de recul, elle lui permet de voir à nouveau l'autre.

Deuxième mouvement : passer des positions aux causes qui les motivent et aux besoins ; donc... quitter sa position (initiale).

Troisième mouvement : trouver des solutions communes ; autrement dit, se rapprocher de l'autre !

Le schéma suivant (d'après T. Fiutak, J. Salzer et J.E. Grésy) propose un déroulement pour les réunions de dialogue territorial. C'est un outil essentiel pour l'animateur qui doit concevoir et conduire ces rencontres.

Les différentes étapes de cet arc en ciel peuvent difficilement prendre place au cours d'une seule réunion ; elles nécessitent au moins deux, plutôt trois réunions successives avec les mêmes participants.



Transmettre les informations préalables

A/ L'animateur se présente et explique sa mission

Il explique brièvement l'origine de son intervention et ses propres antécédents professionnels (en relation avec la situation) ; il dit quelques mots sur les termes de référence de sa mission, en mettant l'accent sur les objectifs de son travail.

Il présente également les grandes lignes de la démarche qu'il propose, les principales étapes à parcourir.

S'il n'est pas un tiers neutre, indépendant des parties (en particulier s'il est animateur d'une concertation), il ne pourra pas mettre en avant son indépendance ! Par contre, il mettra l'accent sur sa volonté de dialogue et sur les moyens qu'il souhaite mettre en œuvre pour le rendre possible et fructueux.

B/ L'animateur résume les activités réalisées pour préparer la réunion

Il transmet un rapide compte rendu des rencontres ou réunions préparatoires. C'est le meilleur moyen d'éviter les suspicions, de ne pas laisser croire qu'un tel est plus écouté que tel autre. Il devra faire de même au début de chaque nouvelle réunion.

C/ L'animateur propose des règles et les fait valider par les parties

Trois questions doivent être abordées :

- celle du respect mutuel
- celle de la confidentialité des échanges
- celle de la gestion du temps de réunion

Identifier et prioriser les points de débat

A/ Quels sont les points que vous souhaitez aborder dans le cadre de ce dialogue ?

Chaque partie est invitée à exprimer les problèmes qu'elle rencontre, les points qu'elle veut inclure dans le dialogue. L'animateur doit s'assurer qu'aucun point important n'a été oublié ; le

diagnostic initial, basé sur des entretiens préalables, y contribue ; son apport est d'autant plus nécessaire que le problème traité est complexe.

B/ Tous les points proposés sont-ils clairement formulés ?

L'animateur vérifie que les points proposés sont bien compris par tous ; la solution la plus simple est d'énumérer la liste des points cités et de la soumettre au contrôle de l'assemblée ; tâche d'autant plus aisée que l'on aura pu noter, au fur et à mesure, sur un tableau visible par tous, les points proposés.

C/ Quels sont les points prioritaires dans le cadre de ce dialogue ?

Chaque partie a désormais une vision globale des points proposés. L'animateur invite chacun à signaler ses priorités, car il est possible que tous les points ne puissent être abordés dans le cadre de cette instance de dialogue. Certains points pourront être abordés dans d'autres instances ou pourront donner lieu à un dialogue bilatéral. L'animateur peut le suggérer.

Passer des positions aux besoins

L'animateur invite chaque partie à passer progressivement de l'expression de sa position à l'expression de ses besoins. C'est par la mise à jour des besoins communs, qu'il sera possible de trouver un accord.

La « descente » progressive de la position aux besoins est facilitée par l'écoute active de l'animateur, et notamment par le type de questions qu'il va poser (voir annexe). En règle générale, il est conseillé d'éviter la question « pourquoi... », car elle conduit à intellectualiser, à raisonner ; le « comment... » est plus adapté au cheminement proposé. Exemple : au lieu de : « Pourquoi voulez-vous empêcher cette activité ? », utiliser : « Comment se fait-il que ce soit important pour vous d'empêcher cette activité ? » ou bien : « Qu'est-ce qui vous a amené à...? », « Qu'est-ce qui fait que...? ».

La reconnaissance réciproque des parties est une étape essentielle et, notamment, la reconnaissance des besoins de l'autre. C'est même un tournant du processus. Quand cette reconnaissance est amorcée, l'atmosphère change de nature et il devient possible d'aborder l'étape de reconstruction, de recherche de solutions communes.

Ouvrir le champ des solutions possibles

L'animateur aide les parties à trouver une solution ; il ne la trouve pas à leur place ; ce qui n'empêche pas qu'il puisse suggérer, lui aussi, des solutions possibles.

Aider les parties à trouver une solution, c'est d'abord sortir de l'affrontement fréquent entre la solution de l'un et la solution de l'autre. L'expérience montre qu'il existe souvent d'autres solutions à laquelle aucune des parties n'avait pensé ; des solutions qui répondent au moins partiellement aux besoins des deux parties ; c'est la fameuse réponse à somme positive, qui fait que chacun peut sortir gagnant, même si ce n'est pas sur toute la ligne !

Cette tierce solution fait écho à la présence de la tierce personne qu'est l'animateur ; non pas que l'animateur la fasse sortir de son chapeau, mais sa présence doit stimuler l'émergence d'un regard nouveau sur la situation.

Pour y parvenir, il dispose de nombreux outils : les techniques de créativité, les démarches « rationnelles », l'inspiration par l'exemple...

Choisir les solutions les plus adaptées

L'animateur aide les parties à choisir parmi le champ des solutions possibles, en s'appuyant sur les questions suivantes :

- ⇒ question primordiale : cette solution est-elle acceptable par tous ?
- ⇒ si oui, est-elle faisable (faisabilité technique, financière, juridique...) ?
- ⇒ est-ce une solution durable ? (va-t-elle répondre durablement au problème posé ?)
- ⇒ finalement, les solutions retenues sont-elles satisfaisantes pour les parties ?

Formaliser et assurer le suivi de l'accord

Un processus de dialogue territorial ne débouche pas toujours sur une convention ou un contrat, mais la formalisation de l'accord permet de consolider l'engagement des participants, par exemple au travers de projets d'aménagements, de chartes ou de déclarations communes. La rédaction d'un bon accord passe par la clarification des modalités de sa diffusion et de sa promotion.

Le suivi est un autre élément-clé du processus. Les modalités peuvent être très diverses : poursuite des réunions, création d'une structure spécifique, mise en place de protocoles d'observation et de mesure, etc.

Attitude et savoir-faire de l'animateur

Au cours de ce processus, l'attitude de l'animateur constitue un élément décisif. Une réflexion à ce sujet peut s'articuler autour des points suivants :

- sa neutralité ou son indépendance, c'est-à-dire sa capacité à ne pas prendre partie et à résister aux pressions dont il peut faire l'objet ;
- sa capacité à favoriser une expression et une écoute de chacun, notamment grâce à des savoir-faire qui peuvent s'acquérir, comme la formulation des bonnes questions, la reformulation des réponses, l'empathie, la compréhension des jeux d'acteurs, l'identification des différentes dimensions de la situation (techniques, politiques, culturelles...), etc.

Ces compétences de l'animateur sont complexes. Plusieurs participants ont fait remarquer à juste titre que « la neutralité est une discipline difficile ». Rester neutre doit en effet faire l'objet d'une attention soutenue, y compris de la part des professionnels expérimentés. Mais ce qui est important, c'est que ces compétences peuvent faire l'objet d'un apprentissage, qu'elles relèvent de savoir-faire acquis. Cela ne signifie pas que cette tâche doit être réservée à des professionnels, mais que tout animateur d'un processus de dialogue territorial peut améliorer son efficacité en se formant et en s'exerçant.

Premiers éléments de réflexion et questions à propos des SAGE

Le positionnement de l'animateur d'un SAGE

Le SAGE est une démarche décentralisée conduite par les acteurs locaux qui répond à un cahier des charges et à des objectifs généraux. Il s'inscrit dans un cadre juridique dont l'Etat est garant et qui lui confère une place particulière dans le domaine de la gestion de l'eau. L'animateur doit faciliter la concertation entre tous les acteurs concernés, en outre, il établit une relation étroite avec l' élu qui préside la CLE.

Le Préfet arrête la décision finale mais celle-ci est préparée par la CLE. Son Président y joue un rôle décisif et son extériorité par rapport aux enjeux du SAGE est relative. Quant à l'animateur du SAGE, il est censé rester neutre mais doit travailler en coordination étroite avec le Président de la CLE. Dans un tel contexte, l'animation d'un SAGE est-elle le fait d'un tiers neutre ? Comment est établie la légitimité de l'animateur et cela fait-il obstacle à l'émergence d'un accord ?

Si l'animateur veut privilégier sa fonction de facilitateur du dialogue, être reconnu comme tel par les parties en présence et ne pas apparaître comme un simple relais des services de l'Etat ou du président de la CLE, il devra, d'une part, s'assurer que l'Etat est présent lors des réunions pour y défendre ses propres positions et, d'autre part, obtenir l'accord de la CLE sur la démarche de concertation et sur son propre rôle d'animateur au sein de la démarche (notamment par rapport au rôle du président).

Si la fonction de l'animateur se limite à l'encadrement d'études réalisées par des prestataires extérieurs et au secrétariat de la CLE, vision et projet communs auront bien du mal à émerger, les enjeux conflictuels seront évacués et le SAGE risque de se réduire à un accord sur des objectifs généraux ; à moins que le président de la CLE s'investisse fortement dans l'animation du dialogue et soit reconnu légitime pour la conduire.

L'élaboration d'une démarche de concertation adaptée

La mise en œuvre d'une démarche de concertation visant à faire émerger une vision commune sur la gestion des ressources hydriques nécessite une réflexion préalable et l'accord initial de la CLE, afin que la démarche prenne en compte les volontés, les contraintes et les ressources (sociales) locales.

Cette réflexion doit aborder plusieurs points :

- la place du diagnostic dans le processus (diagnostic soumis aux participants, commandé par eux ou réalisé avec eux)
- l'articulation entre l'instance principale de dialogue (en l'occurrence la CLE) et le reste de la population (information, consultation ou concertation élargie)
- les caractéristiques et le fonctionnement de la ou, plus souvent, des instances de dialogue : s'agit-il de créer des sous-ensembles de la CLE ou des groupes de travail élargis, ouverts ou non ? Quelles seront la fréquence des réunions, les règles du travail collectif ?...

L'élaboration de cette stratégie de concertation doit notamment tenir compte de la différence entre l'échelle de la planification et l'échelle de l'action. Il faut donc donner la possibilité au niveau communal de participer aux processus, par exemple, en organisant des réunions dans les communes ou des manifestations ouvertes à tous.

La gestion des oppositions et des conflits

Plutôt que d'éviter les conflits et de rechercher un consensus mou, l'animateur pourra faire en sorte que les problèmes soient mis sur la table dans les meilleures conditions et traités en plusieurs étapes. Il lui appartient avant cela de proposer et de faire valider par les participants des règles de la concertation, notamment celle du respect des interlocuteurs : il lui sera alors plus facile, si débats s'enflamment, de rappeler aux protagonistes leur engagement à ne pas couper la parole, s'injurier ou s'invectiver.

Le fait que les débats soient passionnés n'est pas nécessairement une difficulté : cela est en soi porteur d'enseignements. Mais il faut que cette passion soit exprimée, puis canalisée pour déboucher sur la recherche de solutions. Les pratiques mises au point dans le domaine de la médiation des conflits sont là pour guider l'animateur du SAGE³.

En résumé, il s'agit d'inviter les parties en conflit à exprimer leurs positions, puis à clarifier leurs besoins et à reconnaître ceux des autres parties. A partir de là, et seulement à partir de là, il est possible d'engager la recherche de solutions qui respectent les besoins de chacun ; en séparant bien la phase de "pluie d'idées" (ou "brain storming") de la phase de choix.

Comment favoriser le passage d'une vision particulière à une vision globale ?

Chacune des parties qui s'engage dans un dialogue ne détient généralement qu'une partie de la réalité (sa vision, sa perception...) ; le dialogue doit lui permettre d'accéder au tout ou du moins de s'en approcher. L'animateur d'une concertation ou d'une médiation doit faciliter le passage d'une connaissance partielle (et parfois partiale) à une connaissance globale et commune.

Une étape essentielle de ce passage est d'amener chaque partie à s'ouvrir à la réalité des autres parties, à en comprendre certains aspects. Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de partager la vision de l'autre partie, d'être d'accord avec elle, mais de savoir en quoi consiste la perception de l'autre (et surtout ses besoins), d'accepter qu'elle existe, qu'elle constitue une autre facette de la réalité.

Pour y parvenir, l'animateur doit s'appuyer sur une validation collective : « Est-ce que vous voyez ce que M. X vient d'exprimer ? Avez-vous besoin d'éclaircissements, de compléments de sa part ?... ». Attention : cette validation prend toute son importance une fois que les besoins sont exprimés (la validation sur les positions initiales n'est pas nécessaire) !

Comment mobiliser les acteurs tout au long du processus ?

Cette question a fait l'objet d'un débat et trois points ont été mentionnés par les participants :

1. Il est important d'impliquer les groupes concernés le plus en amont possible, notamment pour identifier les enjeux et clarifier les objectifs du dialogue.

³ Voir par exemple : Guide pratique du dialogue territorial. Concertation et médiation pour l'environnement et de développement local. Philippe Barret et al. Geyser. Edition Fondation de France, 2003.

2. Il faut bien articuler les apports scientifiques et techniques avec les autres types d'apports que peuvent fournir les différentes catégories d'acteurs. Ce qui signifie : donner sa place au discours technique, mais ne pas en abuser ; rendre ce discours accessible au plus grand nombre ; intégrer les autres types de savoirs portés par certaines catégories d'acteurs (savoirs empiriques liés à l'accumulation d'observations et d'expériences sur un territoire particulier). Les participants ont des niveaux de connaissance différents des problèmes traités : il faut veiller à ce que certains ne se sentent pas exclus par ceux qui vont plus vite à cause d'une meilleure maîtrise technique du sujet.

3. La gestion du temps est essentielle. Elle recouvre plusieurs aspects : un processus de dialogue territorial requiert du temps, le temps nécessaire pour faciliter son appropriation par les acteurs concernés et permettre des évolutions (si possible, convergentes !) ; mais un tel processus doit déboucher sur des résultats, au moins partiels, sans trop tarder, sous peine de découragement. L'animateur doit avoir le souci de faire avancer le processus, mais aussi de bien montrer que les choses avancent. Il doit repérer la disponibilité de chaque groupe d'acteurs et connaître les délais qui s'imposent pour construire le déroulement du dialogue et fixer, notamment, le nombre de réunions et leur fréquence. L'idéal est d'établir un processus rythmé par l'alternance entre des temps de dialogue et des temps de mise en œuvre.

La rédaction d'un "bon" accord et son suivi-évaluation

Puisque le SAGE est opposable à l'administration et que son application dépend en grande partie de l'adhésion des acteurs, l'accord élaboré au sein de la CLE devra prévoir les modalités de sa diffusion et de sa promotion.

Il s'agit de poursuivre l'effort d'articulation entre l'instance de dialogue et le reste de la population, en faisant appel à différents canaux d'information ou de sensibilisation, en organisant un événement lié à la signature de l'accord, en s'appuyant sur les organisations présentes dans la CLE...

Il faudra prévoir également les modalités de suivi et de révision périodique de l'accord.

Ce suivi comporte au moins deux aspects :

- quelle sera l'instance chargée de ce suivi : rôle de la CLE ? Rôle de la structure porteuse initiale ? Création d'une structure *ad hoc* ?
- comment sera évaluée la mise en œuvre de l'accord : degré d'application des mesures préconisées ? Impact de ces mesures ? Effets secondaires du processus de concertation?...

Comment élargir la concertation au-delà de la CLE ?

Élargir la concertation au-delà de la CLE, c'est d'abord mettre en place des instances de dialogue complémentaires, plus ou moins ponctuelles. C'est donc organiser des réunions hors CLE sur une base géographique (communale ou intercommunale) ou sur une base thématique (les grandes problématiques traitées par la CLE). Si l'on veut établir un dialogue pour permettre une construction collective (et non pas seulement informer et consulter), il faut prévoir au moins 2 à 3 réunions par lieu ou par thème. Ces réunions sont, en principe, ouvertes à tous ; ce qui n'empêche pas d'inviter avec plus d'insistance certaines personnes ou certaines organisations dont la présence est vivement souhaitée.

Élargir la concertation, c'est aussi faire appel à des personnes-relais : bénévoles, élus ou membres d'association, qui sont en mesure d'animer des réunions locales, grâce à leurs qualités humaines, à leur réseau de relations et à leur connaissance des problèmes hydriques.

En conclusion

Le dialogue territorial est un processus nouveau, en phase d'expérimentation permanente. Au-delà des SAGE, il se développe dans des domaines divers liés à l'environnement et au territoire : Natura 2000, Conseils de développement, aménagements publics, etc.

Cette expansion est due au fait que la gestion des ressources naturelles est revendiquée par des groupes sociaux de plus en plus divers et à la remise en cause des mécanismes traditionnels de coordination collective, notamment du recours à la réglementation, à l'autorité des élus locaux ou à l'arbitrage des experts. Le dialogue territorial n'a pas vocation à se substituer à la loi, à dégager les élus de leurs responsabilités ou à remplacer les savoirs des experts. Mais il vise à compléter et articuler les dispositifs existants, à en faciliter l'acceptation et à contribuer à leur adaptation. Il vise à prévenir ou désamorcer les conflits ou encore à restaurer un lien social distendu. C'est une pratique qui n'est pas infaillible mais dont l'efficacité progresse, notamment grâce à l'accumulation des connaissances tirées de la pratique des acteurs du terrain.

Lire, se former, échanger ses expériences, dialoguer avec des professionnels de la médiation : tout cela est nécessaire pour acquérir des compétences et gagner une reconnaissance. Nous invitons vivement les animateurs des SAGE à se saisir de ces questions méthodologiques, à systématiser leurs acquis et à contribuer activement à l'avancée de cette pratique d'avenir.

Annexe : Questions du médiateur aux parties

"Le médiateur idéal ne fait qu'une chose : poser des questions".

Même s'il s'agit d'une exagération, il est bien vrai que si le médiateur ne fait que poser des questions, qui donne toutes les réponses ? Les participants. Ce qui va dans le sens des principes de responsabilisation, d'autodétermination, de reconnaissance. Les questions du médiateur permettent de remettre dans les mains des participants la résolution du conflit qui les oppose.

Les questions sont donc les outils les plus utilisés par le médiateur. Pour chaque type de question, nous donnerons des exemples à titre indicatif.

Les questions d'ouverture : permettent au médiateur de démarrer la médiation en entrant dans la réalité des participants.

- " Qu'est-ce qui vous amène ici ? "*
- " Comment puis-je vous aider ? "*
- " Quels sont les points que vous aimeriez discuter ? "*
- " Qu'est-ce qui vous pose question ? "*
- " Comment voyez-vous la situation ? "*

Les questions pour obtenir des informations : permettent au médiateur de comprendre les faits, les opinions, les positions des participants. Ce sont souvent des questions fermées de forme "qui", "quand", "où", "comment"...

- " Qui a demandé la médiation ? "*
- " Quand s'est passé la dispute ? "*
- " Où se situe votre travail ? "*
- " Comment vous rendez-vous à votre travail ? "*

Les questions de clarification : permettent de rendre les idées abstraites ou générales plus spécifiques.

- " Qu'est-ce que vous voulez dire par "injuste" ? "*
- " Comment définissez-vous " ? "*
- " Pouvez-vous m'aider à comprendre quand vous dites "... " ? "*

Les questions d'encouragement : permettent la participation des deux participants.

- " Pierre, vous restez silencieux, que pensez-vous de cela ? "*
- " Nous avons besoin de l'avis de tout le monde, qu'en pensez vous ? "*

"Qu'est qui va se passer si...?" : cette question permet aux participants de considérer leur MeSoRe ; leur meilleure solution de rechange. En effet, si un participant pense qu'il peut arriver à une solution plus satisfaisante pour lui en dehors de la médiation, il ne montrera pas de bonne volonté. Elle peut être utilisée aussi souvent que nécessaire pour encourager la motivation des participants.

- " Qu'est-ce qui va se passer si vous continuez à vous interrompre ? "*
- " Qu'est-ce qui va se passer si vous ne résolvez pas ce conflit en médiation ? "*
- " Qu'est-ce qui va se passer si vous acceptez tout ce qu'il demande ? "*
- " Qu'est-ce qui va se passer si vous refusez toutes ses propositions ? "*

Les questions sur les émotions : permettent de mettre en valeur le ressenti de chacun des participants et de développer leur **empathie**.

- " Que ressentez-vous en entendant cela ? "*
- " Qu'est-ce que cela vous fait qu'il ne vous parle plus ? "*

" Comment vous sentez-vous ? "

" Vous avez l'air contrarié, est-ce- que je me trompe ? "

Attention: très souvent quand on questionne les personnes sur leurs émotions et sentiments, elles répondent par une opinion. On peut alors les aider à comprendre la différence entre opinion et sentiment par une explication, un geste ou des exemples de sentiments.

Les questions sur les intérêts et besoins : permettent aux participants d'explicitier les valeurs, intérêts et besoins qui sous-tendent leurs positions.

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

" Quelles sont les raisons pour lesquelles c'est si important pour vous ? "

" Si vous obteniez ce que vous voulez, quel besoin cela satisfait en vous ? "

" Imaginons que vous obteniez ce que vous voulez, qu'est-ce que cela vous apporterait ? "

Attention: dans la mesure du possible, éviter la question **"pourquoi"** qui entraîne bien souvent une réaction de défense de la part de la personne à qui elle est posée. Ne pas oublier que ces questions sur les intérêts sont très souvent porteuses de solutions.

Les questions de focalisation : permettent de ramener les participants sur les points importants de la médiation.

" Vous avez eu une bonne discussion, en quoi vous aide-t-elle à prendre une décision ? "

" Quelle est la prochaine étape après cette vive discussion ? "

" Si nous revenons à notre tâche, que pensez-vous de... ? "

Les questions de choix : permettent de comparer plusieurs possibilités.

" De ces deux possibilités, laquelle vous attire le plus ? "

" Si vous pensez à toutes les options évoquées, dans quelle direction penchez- vous ? "

Les questions hypothétiques : permettent de stimuler l'imagination et d'envisager d'autres possibilités.

" Supposons que vous essayiez cela; que pensez-vous qui se passerait ? "

" S'il était d'accord pour ..., que feriez-vous ? "

" Si vous étiez à sa place, quelle solution proposeriez-vous ? "

Les questions stimulantes : encouragent la créativité.

" Y a-t-il d'autres façons de résoudre ce problème ? "

" Pourriez-vous décrire plusieurs solutions acceptables ? "

Les questions de fermeture : encouragent la prise de décision.

" Avons-nous passé assez de temps à discuter sur cette question ? "

" Voulez-vous y réfléchir encore et décider plus tard ? "

" Ai-je raison de penser que vous êtes tous les deux d'accord sur... ? "

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et chacun est encouragé à la compléter et à partager ses idées avec les autres.

Source : Marianne SOUQUET. Inspiré de MELAMED (J.C.) "Resourceful Mediation - Advanced Mediation Skills Training ", document dactylographié. Marianne Souquet est médiatrice familiale, formatrice à l'Université de Provence, co-fondatrice de l'association Résonances (13860 Peyrolles).

Document extrait du Guide pratique du dialogue territorial, Ph. Barret et al. Editions Fondation de France, 2003. D'autres outils méthodologiques sont disponibles sur le site www.comedie.org.