

> Atelier 3

Le conflit dans la participation

En quelques tweets

#osezparticiper Sans le conflit n'existe plus de démocratie ; l'enjeu est donc saisir sa « négativité dynamique ».

#osezparticiper Le problème du conflit dans les procédures participatives c'est que dès qu'il émerge « on n'est pas là pour parler de ça » disent les élus.

#osezparticiper La fuite du conflit est-elle une affaire de culture ? Certains soupçonnent la culture républicaine, d'autres la culture décisionnaire bureaucratique...

#osezparticiper Accorder une place aux professionnels du dialogue est essentiel pour la régulation des conflits et la mise en valeur des opinions divergentes de manière constructive.

#osezparticiper Même sans antagonisme, le conflit peut émerger... Au final, c'est la richesse de la différence, il faut donc apprendre à l'appriivoiser.
La preuve : cet atelier.

@Selen Serçen,

doctorante en sociologie
(Centre Emile Durkheim, Université Bordeaux-2)

> Atelier animé par

Michèle Larüe-Charlus (Ville de Bordeaux, Direction générale de l'aménagement)
et **Nathalie Goldstein** (Association Yakafaucon)



Enjeux du débat

Le conflit a-t-il sa place dans les dispositifs participatifs? Quelle place? Faut-il tenter de l'écarter? Faut-il le laisser émerger? Comment s'en saisir? Le rendre constructif? Peut-il dynamiser la participation?

Dans une démarche de projet concerté, le consensus entre les différents acteurs sollicités est souvent préféré au dissensus. Le conflit est généralement considéré comme contre-productif, voire comme un symptôme d'échec du dialogue, et on est tenté de l'éviter ou de le taire. Ce n'est pourtant pas toujours le cas : grâce au conflit ont émergé des mouvements collectifs d'émancipation et des forces de propositions politiques alternatives (de la Révolution Française au Parti Pirate...). Pourtant, le conflit reste craint. On a du mal à l'anticiper.

Quelles pourraient être les attitudes et démarches qui à la fois favoriseraient son émergence et permettraient de s'y appuyer pour accéder à la richesse de la diversité des points de vue comme base d'élaboration de l'action publique?

Il existe bien évidemment différents types de conflits. **Jean-Marie Boyé** (fondateur et directeur du cabinet JmBoyé Formation Conseil), intervenant dans cet atelier, abordait la manière de travailler et de gérer tant les conflits collectifs (mouvements sociaux et rapports de force avec les institutions par exemple) qu'interpersonnels.

L'intervention de **Marion Carrel** - maîtresse de conférences et chercheuse au Centre de Recherche « Individus, Epreuves, Sociétés » (CeRies - Lille 3) et au CEMS (Ehess) -, évoquait quant à elle l'évacuation du conflit des relations entre institutions et citoyens via l'évolution historique des conseils de quartier.

Luc Lemonnier, conseiller municipal délégué à la Ville du Havre, chargé de la concertation publique et du dialogue avec les Havrais, a fait part des dispositifs mis en place par sa ville pour encourager la participation des citoyens.

L'objectif de l'atelier est d'envisager comment appréhender objectivement le conflit (pourquoi pas, parfois, de manière positive) et de lui donner, dans la construction d'un projet en particulier et de l'action publique en général, une place assumée par l'ensemble des acteurs.



Pistes issues de l'atelier

> Les freins

« Une culture de conflit » peu maîtrisée et des freins multiples à son émergence

Pour les acteurs institutionnels :

- La représentation du pouvoir n'appréhende pas le conflit dès lors qu'il est dans l'espace public ; le conflit appartient au domaine privé, à « la cuisine interne » de la gouvernance.
- Culture décisionnaire des organisateurs : la nature des procédures de concertation apparaît plus comme une procédure d'information et de validation qu'un espace de prise de décision et de co-construction, où d'éventuels conflits peuvent permettre d'avancer, d'améliorer les projets selon les attentes du plus grand nombre, ou du moins de s'enrichir avec la divergence de points de vues.
- La volonté de minimiser, voir d' « invisibiliser » les sujets à conflit : soit de la part des techniciens soit de la part des politiques. Les conflits émergents posent immédiatement le problème de la gestion et leur prise en compte semble heurter l'idéal d'une société harmonieuse et consensuelle, valeurs étroitement liées au pacte républicain .
- Cette posture de la part des élus et/ou des représentants de l'instance administrative concernée renforce aussi l'image d'un cadrage très serré (très cadré et très minuté) des procédures participatives et amène la fameuse formulation d'évitement : « Nous ne sommes pas là pour débattre de "ça" » ; le « ça » étant le sujet à conflit.
- Problème de manque d'éducation au conflit et à sa gestion : la crainte d'impuissance, de se retrouver dans l'incapacité à cadrer les conflits émergents et la peur de ne pas y apporter des résolutions ou de l'apaisement renforcent les stratégies d'évitement.
- Soucis organisationnels : peur de débordement du sujet initial, de rater la réunion, de passer beaucoup de temps en désaccord, autour d'un seul sujet.

Pour les citoyens :

- L'inégalité en matière de connaissances techniques et d'informations sur les projets.
- Cette situation peut s'avérer bénéfique mais semble la plupart du temps empêcher de saisir les vrais enjeux en question et d'aller à l'essentiel.
- Procédure très cadrée : les procédures participatives paraissent avoir des règles

trop importantes et déterminées ; à cela s'ajoute la complexité de l'administration et des décisions technocratiques. Cette conjoncture intimide les participants.

- Les difficultés inhérentes à la prise de parole en public : intimidation par le manque de connaissances et de savoir, par le langage et les jargons techniques, la peur d'être jugé, les craintes relatives à la représentation de soi...
- Manque de temps et d'espace (notamment officiels) pour rendre la démarche participative plus accessible et moins contraignante.

> Les leviers

Apprendre à tirer parti du conflit en changeant les modes d'organisation de la participation

- Envisager une éducation à l'animation et plus particulièrement au conflit afin de pouvoir dépasser les craintes liées à l'impuissance de gestion face aux conflits émergents.
- Apprendre à définir le conflit : développer les capacités à saisir les dynamiques de son éclatement, à expliciter les prises de positions, à creuser ce qui fait débat pour mettre en valeur les opinions divergentes et l'approfondir.
- Donner de l'espace et du temps pour la participation : permettre aux citoyens de s'approprier l'espace public, les laisser expérimenter, s'exprimer, s'inspirer...
- Lors de l'organisation de l'instance de participation, bien réfléchir à la taille et à la composition des groupes (quelle échelle : grand/ petit, quels partis pris), les modalités d'échanges à mettre en place, l'animation et l'encadrement.
- Développer le sens de l'empathie : imaginer des modalités d'échanges, sortes de jeux de rôles qui permettraient de changer de casquette, prendre la place d'autrui et mieux saisir les différents positionnements.
- Accorder de l'importance et prévoir les moyens pour l'animation : il est important d'accorder la parole à tous les participants sans exclusivité et de garantir la médiation en cas de conflit, chose qui implique la présence d'un professionnel d'animation qui a la fonction essentielle d'être un facilitateur de dialogue.
- Bien définir et clairement présenter le cadre de l'organisation au niveau des règles et des attentes dans l'échange. En termes d'organisation du temps de la concertation, il est judicieux de bien se pencher sur la question puisque un temps limité et strict où l'évitement du conflit est justifié par manque de temps, tout comme un temps trop élastique où le conflit peut devenir chronophage, peuvent s'avérer contre-productifs.

- La confrontation des élus avec les citoyens devrait être perçue comme la rencontre de la théorie avec la pratique ; il est important que les élus et les techniciens accordent de l'écoute et de l'importance à l'expertise de la pratique des citoyens. Cette posture peut permettre de dépasser le rapport de domination qui se lit dans l'expertise du sujet/ domaine en question et la maîtrise des codes et des normes de la procédure (du langage, du jargon technique...).

Elus : « On est au charbon, on fait des choses, vous ne saisissez pas toutes les dimensions et les difficultés ».

Citoyens : « On nous demande notre avis mais ça ne sert à rien, tout est déjà déterminé, ce n'est qu'une procédure d'obligation ».

- Penser à rendre possible l'action des groupes par rapport aux élus : constituer un groupe de parole portant une conviction, une cause ou une revendication suppose la création et l'institution de structures capables d'imposer d'autres rapports de forces, sans que cela devienne du lobbying et du pur conflit d'intérêt économique-politico-administratif.
- Les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication : l'utilisation de ces outils peut permettre d'atteindre un plus grand nombre et faciliter la participation ou l'accès à l'information. En revanche, malgré sa démocratisation, il existe des personnes qui ont peu d'accès ou de maîtrise de ces outils et qui peuvent de ce fait se retrouver exclus ou en difficulté de participation.

> Les propositions

Quelques pistes pour mieux appréhender le conflit dans les instances participatives

- S'assurer de la présence des points de vues et des positionnements divergents et favoriser leur expression libre, tout en garantissant la médiation.
- Bien clarifier le positionnement du commanditaire, la motivation de la concertation et les règles du jeu.
- Mettre en place des vraies procédures de concertation avec l'objectif et les moyens accordés pour atteindre un niveau de co-construction, co-décision, et pour distancer des réunions d'informations déguisées en instances participatives.
- Travailler sur la notion de tolérance, accepter les différences et les confrontations.
- Travailler sur la confiance en soi, la prise de parole en public.
- Engager des professionnels du dialogue pour faire avancer le débat autour du sujet prévu sans qu'il y ait une prise de parole exclusive de la part de certains personnes ou groupes.
- Faciliter l'accès à l'information.
- Imaginer des jeux de rôles, des formes de forums-théâtres sur des sujets qui portent à conflit. Cela suppose que l'administration, qui met en place la procédure participative, mette en évidence les sujets conflictuels dont elle a conscience.
- Accorder une importance aux lieux de rencontre officiels et les rencontres/ débats/ échanges réalisés à ce moment.