

DONNER LES MOYENS DE LEURS AMBITIONS AUX DÉMARCHES DE CONCERTATION DANS LES PROJETS ALIMENTAIRES

LA CONCERTATION : UNE MÉTHODOLOGIE PARTICIPATIVE ADAPTÉE POUR ACCOMPAGNER LES QUESTIONS DE DURABILITÉ ALIMENTAIRE ?

La méthodologie de la concertation est aujourd'hui mise en avant dans la plupart des guides pratiques d'accompagnement de projets alimentaires territoriaux. Approche participative par excellence, elle est censée être particulièrement adaptée à la gestion de projets conflictuels, multi-acteurs et aux problématiques complexes. Autant de caractéristiques que l'on retrouve autour des questions de durabilité alimentaire.

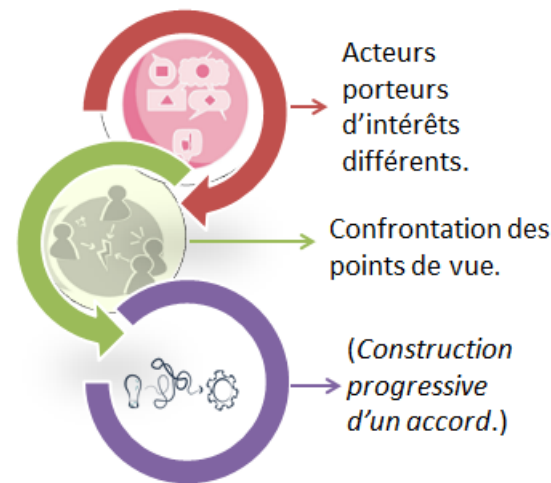
Toutefois, qu'en est-il de sa réelle capacité à renforcer la collaboration entre les acteurs et la durabilité d'un système alimentaire ? Quelles sont les méthodologies et les outils qui font référence ? Y a-t-il des conditions particulières pour mobiliser ces méthodologies ? Rencontre-t-elle des limites ?

Une étude a ainsi été réalisée au sein d'Ecozept sur la question suivante :

Sous quelles conditions et dans quelle mesure, les approches participatives et la méthodologie de concertation contribuent-elles au renforcement de l'action collective et de la durabilité alimentaire sur un territoire ?



La concertation : un processus d'échange entre des porteurs d'intérêts différents. Crédit image : *advocacy Normandie*



La construction progressive d'un accord dans les démarches de concertation. Crédit images : *Nebai Henandez*



CONCERTATION : DE QUOI PARLE-T-ON ?

La concertation peut se définir **comme un processus d'échange** entre plusieurs personnes ou organismes **porteurs d'intérêts différents** qui cherchent à aboutir **collectivement à des propositions** en vue d'orienter des décisions futures.

Elle repose sur trois éléments clés

- Une concertation réunit nécessairement des **acteurs porteurs d'intérêts différents**
- Une concertation consiste à **faire évoluer les participants** d'une **confrontation des points de vue** vers la **construction progressive d'un accord**. Toutefois, la recherche d'un accord final n'est **pas une fin en soi**.
- Une concertation doit **nourrir la décision**, afin qu'elle soit la plus **appropriée**, la plus **légitime** et la mieux **acceptée** possible par les **acteurs locaux**. Ce **lien à la décision finale** est capital (Comédie, 2020).

CONTEXTE

MÉTHODE : UNE ÉTUDE BASÉE SUR LA PAROLE ET L'EXPÉRIENCE DES PRATICIENS

RÉSULTATS

1/2

De nombreux guides pratiques de la concertation très détaillés existent d'ores et déjà. Dans cette étude, nous avons donc cherché à réunir des informations nouvelles et complémentaires à travers une enquête qualitative menée auprès d'un échantillon de praticiens de la concertation intervenants sur des projets à thématiques alimentaires. L'enquête a porté plus précisément sur :

- a) **les outils et les méthodes** mobilisés par les praticiens, b) **les difficultés majeures** qu'ils rencontrent et c) **leurs attentes** en matière d'interconnaissance.

DES OUTILS D'ORES ET DÉJÀ ADAPTÉS À TOUTES LES SITUATIONS

L'enquête a révélé une concordance globale des méthodologies d'intervention entre les praticiens. De plus, des outils ont été développés par les praticiens pour accompagner toutes les phases des processus de concertation :

- Mobiliser les participants et leur partager de l'information.
- Favoriser l'interconnaissance, l'expression et la compréhension mutuelle et construire un diagnostic.
- Se projeter dans l'avenir à travers le jeu et la simulation.
- Approfondir des thématiques et construire de scénarios ou des solutions.
- Hiérarchiser, arbitrer un choix.

RÉHABILITER LES POSTURES, QUI PRIMENT SUR LES OUTILS

Les praticiens alertent sur le danger d'une trop grande focalisation sur les outils au détriment des postures de l'animation. En effet, il est essentiel d'aborder l'animation des différentes phases d'une concertation avec le bon positionnement. Cela demande beaucoup de savoir être et de compétences dont la complexité et l'importance ne sont pas toujours suffisamment mises en avant dans les guides méthodologiques.

La capacité à canaliser un conflit par exemple, fait appel à la médiation qui demande des compétences très complexes. Le conflit fait pourtant partie intégrante de nombreux projets multi acteurs et tout l'enjeu est de réussir à le canaliser et à le dépasser par le dialogue.

Il est donc nécessaire de réhabiliter les postures dans les supports de communication dédiés à la concertation et d'insister sur leur importance dans la réussite des projets. De nombreuses formations de qualité existent, elles pourraient être systématisées pour tous les futurs intervenants afin qu'ils soient mieux armés en termes de postures et de savoir être.



Des outils adaptés à toutes les phases des démarches de concertation.

« Jongler avec les multiples postures de l'animation » (Crédit image : Nebai Hernandez).



TROP DE CONTRAINTES BRIDENT LA CONCERTATION

UNE INERTIE DE LA LOGIQUE EXPERTE DE LA GESTION DE PROJET

Les praticiens relèvent une forme de contradiction entre d'un côté, un vocabulaire qui met en avant la participation dans les documents qui cadrent le développement territorial et notamment les questions de politiques alimentaires ; et de l'autre une approche de la gestion de projet qui reste basée sur l'expertise et la concentration des pouvoirs entre les mains des acteurs publics. Cela induit un décalage important entre le cadre idéal dans lequel devrait se dérouler une concertation et ce qui est mis en œuvre dans la pratique au sein des territoires.

UN MANQUE DE BUDGET ET DE TRANSPARENCE SUR LE MODE DE PRISE DE DÉCISION

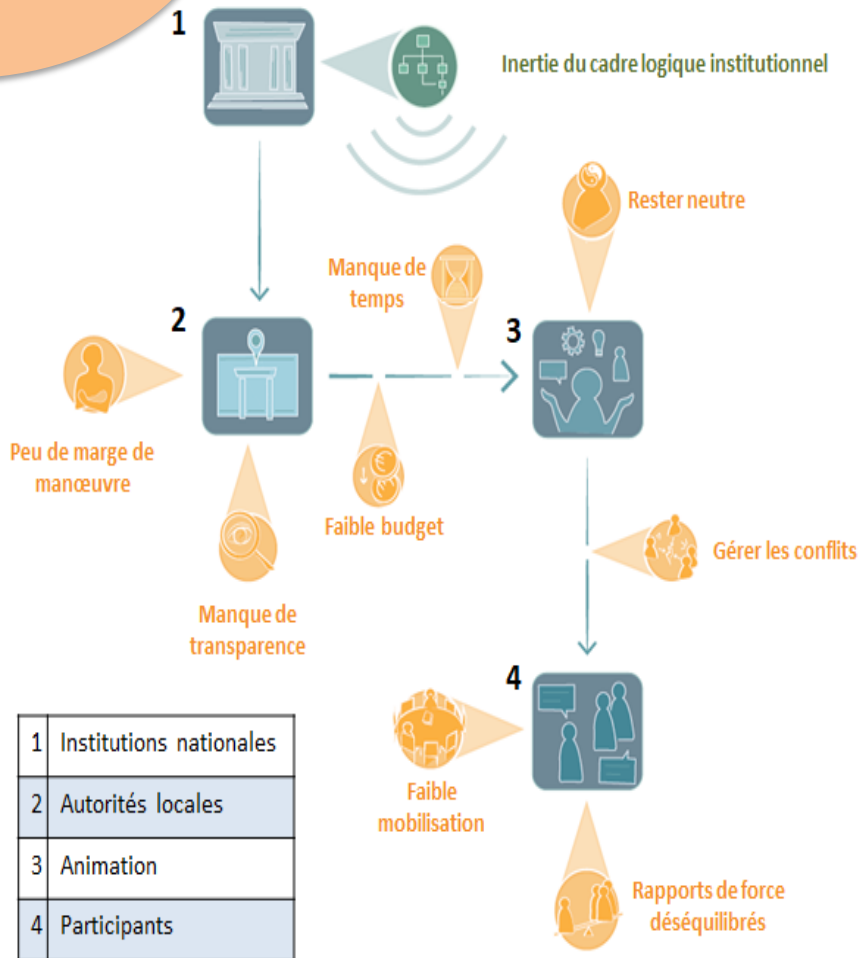
L'étude nous apprend que trop souvent, les accompagnateurs manquent de moyens financiers, de soutien et de marge de manœuvre de la part des commanditaires des projets pour mener la concertation dans de bonnes conditions. En dépit de leur savoir-faire et de la richesse de leurs méthodologies, les accompagnateurs n'ont que peu d'emprise sur la façon dont seront intégrées les contributions des participants à l'issue d'un projet. Le manque de prise en compte des résultats des démarches de concertation dans la décision est avant tout lié à la crainte d'une perte de pouvoirs des autorités locales.

UN RISQUE DE DÉCRÉDIBILISER ET D'INSTRUMENTALISER LES APPROCHES PARTICIPATIVES

La frustration est ainsi souvent grande pour des participants ayant investi du temps et de l'énergie dans une démarche de concertation, lorsqu'ils découvrent in fine que leurs contributions ne sont pas prises en compte. Il en résulte un sentiment d'usure et un désintérêt pour l'action collective et la participation au développement des territoires car les acteurs ont le sentiment légitime de « ne pas être écoutés ». Par ailleurs, il arrive aussi qu'une concertation soit menée dans le seul désir de donner une forme de légitimité à des décisions déjà prises en amont, sans réel accès à la parole pour les parties prenantes qui pourraient contester ces décisions. On parle alors d'instrumentalisation de la concertation qui n'est en définitive qu'une mise en scène sans réel enjeu pour les participants.

Ces problèmes sont préoccupants et doivent être pris au sérieux car il en résulte un désintérêt et un éloignement des citoyens pour la chose publique avec des conséquences graves à long terme.

« Les concertations de façade créent des réactions désabusées et « anti-système », alimentent les théories du complot et contribuent à radicaliser les rapports sociaux. » (Monnoyer-Smith, 2016).



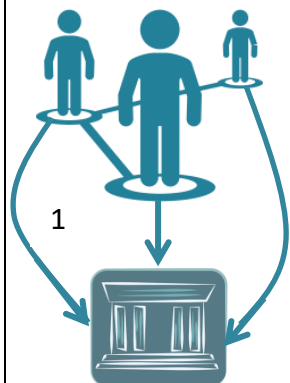
Les difficultés majeures qui brident la concertation
(Crédit image : Nebai Hernandez).



DONNER RÉELLEMENT LEURS CHANCES AUX APPROCHES PARTICIPATIVES DE L'ACCOMPAGNEMENT

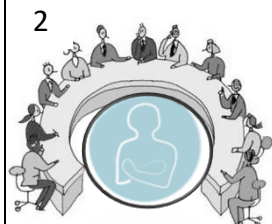
On ne pourra juger de la performance des processus de concertation que si on leur donne réellement des moyens financiers adéquats ainsi qu'une véritable prise en compte de leurs productions dans les décisions finales. Malheureusement, trop souvent ces deux conditions ne sont pas réunies dans les projets commandités sur des questions alimentaires.

Seul un changement de paradigme institutionnel vers une approche participative du développement permettra de dépasser ces difficultés majeures et ce changement (s'il a lieu) se fera sur un temps long. Cependant, des dynamiques positives sont à l'œuvre et il est possible de les renforcer et de les utiliser. Voici quelques pistes d'actions pour dépasser les blocages institutionnels des démarches de concertation mises en œuvre sur des questions alimentaires.



1. RENFORCER LES RÉSEAUX DE PRATICIENS POUR PESER SUR LE CADRE LOGIQUE INSTITUTIONNEL

En dépit de marchés restreints et de la concurrence accrue entre les praticiens de la concertation pour gagner des appels d'offres, des réseaux importants de pairs existent d'ores et déjà et remplissent plusieurs fonctions. Certains d'entre eux sont d'ailleurs suffisamment reconnus pour avoir été sollicités lors de la crise des gilets jaunes et d'autres ont fortement influencé l'institutionnalisation des garants de concertation ou encore participé à l'organisation de la récente convention citoyenne pour le climat. Leur influence est donc bien réelle et une montée en puissance de ces réseaux ne peut que bénéficier à la systématisation des approches participatives dans le développement territorial.



2. SYSTÉMATISER LA PRÉSENCE D'UN GARANT DANS TOUTE CONCERTATION TERRITORIALE

La présence d'un garant dans tout processus de concertation portant sur des enjeux territoriaux permettrait de rendre compte officiellement des dysfonctionnements d'un processus et de « corriger le tir » en cours de route pour de nombreux projets. En effet, un rapport de garant qui dénonce un dysfonctionnement est un élément légitime pour contester l'issue d'un processus de concertation. In fine, cette présence systématique des garants pourrait faciliter une évolution du cadre légal autour de la gestion de projets dans les territoires



3. FORMER SYSTÉMATIQUEMENT LES AGENTS DE DÉVELOPPEMENT ET LES ÉLUS À LA MÉTHODOLOGIE DE CONCERTATION

Par ailleurs, une formation poussée sur la pratique de la concertation pour les agents de développement et les élus favoriserait une formulation des appels d'offres plus cohérente avec la méthodologie de concertation ainsi qu'un meilleur positionnement des élus et des agents durant les projets. La formation pourrait reposer sur la méthodologie du dialogue territorial car elle est notamment basée sur la médiation. Elle présenterait donc l'intérêt de former les agents et les élus à mieux appréhender la conflictualité, inhérente à de nombreux projets multi acteurs.



4. COMBINER CONCERTATION ET CONFLICTUALITÉ

Cette étude nous apprend enfin que les démarches de concertation ne sont pas adaptées à toutes les situations multi-acteurs. Il arrive que les rapports de forces soient trop déséquilibrés et que les décisions soient accaparées par des groupes de pression ne laissant pas de place à la discussion. Dans ces situations, les parties prenantes opprimées ont tout intérêt à agir en dehors des cercles de paroles pour former une force d'opposition au service de l'intérêt commun. L'exemple récent de l'aéroport de Notre Dame des Landes démontre que le rapport conflictuel peut être efficace et faire bouger les lignes en l'absence de réelles instances de dialogue.

Cette synthèse est issue de : Leveque, C-E. 2020. Généraliser les approches participatives dans l'accompagnement de projets alimentaires : une nécessité pour des systèmes alimentaires durables ? Mémoire de mission professionnelle, Mastère spécialisé@ Innovations et politiques pour une alimentation durable, Montpellier SupAqro. 64p.