

LA FACILITATION STRATÉGIQUE AU SERVICE D'UNE GESTION MULTI-ACTEURS ET MULTI-NIVEAUX DE LA QUALITÉ DES SOLS

Elise Levinson

AgroParisTech UFR Gestion du Vivant et Stratégies patrimoniales

16 rue Claude Bernard

F – 75231 Paris Cedex 05

Tél. : 06 15 78 58 88

elise.levinson@agroparistech.fr

Résumé : La complexité du « vivant » (agriculture, biodiversité, eau...), à laquelle les acteurs des territoires sont aujourd'hui confrontés, pose des questions quant à sa prise en charge, à sa « gestion ». Les innombrables interactions entre les réalités du vivant et les multiples acteurs concernés (citoyens, État, collectivités territoriales, associations...), et ce à différents niveaux du local au global, amènent à se demander : comment développer une prise en charge efficace du vivant, que ce soit pour développer des projets ou résoudre des problèmes ? Autrement dit, comment articuler les enjeux, intérêts, visions des différents acteurs dans l'action ? S'appuyant sur l'étude de différents cas, dont en particulier le cas d'un projet axé sur la gestion durable des sols (projet SAS-STRAT), une démarche doctorale de recherche-intervention cherche à dégager en quoi « la facilitation stratégique » ouvre des perspectives pour répondre à cette question, en se démarquant d'autres approches participatives.

Mots-clés : qualité des sols, patrimoine, gestion multi-acteurs et multi-niveaux, facilitation stratégique, concertation.

Introduction : les objectifs de cette communication

L'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF) a intitulé son 50^{ème} colloque « Culture, patrimoine et savoirs », avec pour objectif de s'interroger sur l'importance de ces notions dans le développement social et économique contemporain des territoires, urbains comme ruraux. Le sujet, vaste, ouvre de nombreuses possibilités de réflexions. Nous y avons vu une opportunité de présenter et d'ouvrir à la discussion nos travaux de recherche en cours.

Dans ce contexte, l'objectif de cette communication est double :

Il s'agit tout d'abord de faire état de résultats obtenus lors du travail mené en France dans le cadre du projet de recherche SAS-STRAT (Sustainable Agriculture and Soil: comparative study of strategies for managing the integrated quality of agricultural soils in different regions of Europe / Belgium, France, Netherlands) mené au sein du programme européen SNOWMAN (Knowledge for sustainable soils). La problématique de ce projet de recherche est centrée sur l'amélioration de la gestion de la qualité des sols, et certains résultats que nous y avons obtenus semblent répondre particulièrement au thème de ce 50^{ème} colloque de l'ASRDLF. Ainsi, nous présenterons des éléments de réponse aux deux questions suivantes posées par le réseau SNOWMAN :

* Quelles sont les différentes « qualités » qui constituent une « qualité intégrée » des sols, cette notion de « qualités » ayant été, comme nous allons le voir, directement associée à celle de « patrimoine » ?

* Quelles sont les conditions d'une intégration des nouveaux défis des sols (biodiversité ; changement climatique ; services écosystémiques, culturels, identitaires et sociaux) ? En l'occurrence, ces conditions se sont posées en termes de gouvernance, du fait du caractère multi-acteurs et multi-niveaux de la gestion des sols.

Parallèlement, il s'agit aussi de présenter notre démarche de recherche doctorale, qui vise à définir et caractériser la « facilitation stratégique ». Le projet de recherche SAS-STRAT nous a permis de mobiliser la méthodologie de l'audit patrimonial¹ (Ollagnon, 1987), qui nécessite d'être conduite

¹ En quelques mots, un audit patrimonial est une procédure d'exploration et de mobilisation stratégiques des acteurs concernés par une problématique de gestion du vivant, confrontés à un problème complexe et multi-

par des « facilitateurs stratégiques ». Grâce à cette intervention, nous avons pu avancer dans la caractérisation de la facilitation stratégique.

Ainsi, nous expliquerons, tout d'abord, les raisons qui nous ont conduits à nous intéresser à cette notion. Puis nous exposerons les résultats obtenus par le projet SAS-STRAT en lien avec le thème du colloque, et montrerons en quoi ce cas a permis d'avancer dans la caractérisation de la facilitation stratégique, en révélant l'importance des savoir-faire et savoir-être suivants : un positionnement particulier vis-à-vis de l'expertise et une forme de neutralité du facilitateur. Enfin, nous verrons en quoi, au regard de ces savoir-faire et savoir-être particuliers, la facilitation n'est pas aujourd'hui au cœur des démarches de concertation.

Afin d'illustrer l'état d'esprit dans lequel s'inscrit cette communication, rappelons que Michel Serres ouvre la réflexion de son ouvrage « Le contrat naturel » (Serres, 1992) sur la description d'une peinture de Goya intitulée « Hommes se battant avec des bâtons ». Cette allégorie semble particulièrement à propos lorsque l'on parle de gestion du vivant² (environnement, biodiversité, eau, agriculture...) : tant que ces deux hommes ne réalisent pas qu'ils sont ensemble dans les sables mouvants, ils s'affrontent et courent à leur perte. Mais s'ils prennent du recul et passent au-delà de leurs divergences pour affronter ensemble cette situation problématique, une opportunité s'ouvre à eux. Dans un monde où mondialisation et complexité sont devenues omniprésentes et conduisent à s'interroger sur le fonctionnement de nos sociétés (Morin, 2010), la gestion du vivant est aussi mise en question. Face aux différentes « crises » que subit le vivant (pollutions, dégradations de la qualité des eaux et des milieux, perte de biodiversité...), des acteurs, aussi bien publics que privés, sont aujourd'hui confrontés, dans les territoires, à des questions de prise en charge des réalités du vivant, qui portent aussi bien sur des aspects techniques que politiques, économiques, juridiques, écologiques, sociaux ou organisationnels. Comme pour les hommes de Goya, la question pour ces acteurs est d'abord de prendre ensemble conscience du problème, puis de définir les conditions et moyens de sa résolution.

1. Problématique et cadre méthodologique : une démarche de recherche-intervention reposant sur l'étude de différents cas pour expliciter la notion de « facilitation stratégique » ; dans cette communication, un focus sur le cas « SAS-STRAT »

1.1 À propos de la notion de « facilitation stratégique » dans le domaine de la gestion du vivant : émergence et questionnement

Dans le contexte décrit ci-dessus d'émergence de la complexité et de situations de crise du vivant, depuis plus de vingt ans, la notion de « facilitation stratégique » est employée par les concepteurs et utilisateurs des « démarches patrimoniales ». Cependant, même si elle s'inscrit dans un cadre théorique clair (Ollagnon, 1998 ; Brédif, 2004), dans lequel notamment les concepts de « patrimoine » (Pupin, 2008) ou de « qualité » (Brédif, 2008) ont fait l'objet de recherches, l'étude des écrits montre que cette notion de « facilitation stratégique », quoique bien ancrée dans le langage pratique, reste peu explicitée.

De plus, en dehors de ce cadre de l'approche patrimoniale, si le terme « facilitation » apparaît quelques fois dans la littérature associée au domaine de la gestion du vivant, cela reste rare et le terme n'est ni défini ni explicité.

acteurs. Elle repose sur la rencontre et l'écoute de ces acteurs, dans le but de déterminer les conditions et les moyens de l'action, dans une démarche de co-expertise.

² Au sujet des concepts de « vivant » et « gestion du vivant », voir (Ollagnon, 1998) : « Caractériser la "nature", le "vivant" ne va pas de soi. Le "vivant", c'est "ce qui est organisé pour vivre", "ce qui se maintient face à l'imprévisible en produisant de l'imprévu", "ce qui se reproduit en s'adaptant"... Mais, c'est la "complexité", (cum : avec, plexus : tissé, tissé ensemble, qui forme "un"), qui nous semble une caractéristique plus particulièrement féconde pour notre réflexion. » ; « Gérer ne doit pas être pris dans le contenu sémantique par trop récent de "contrôle", de "maîtrise", mais bien au sens originel de "prise en charge", "d'administration de ses affaires importantes" »

Or, une première intervention de l'auteure en tant que « facilitatrice »³ l'a amenée à penser que la facilitation stratégique représente une façon innovante d'aborder la résolution de problèmes liés au vivant. D'où la question : pourquoi cette absence d'explicitation de cette notion ?

1.2 L'étude de différents cas dans une démarche de type recherche-intervention, afin de définir et expliciter la « facilitation stratégique »

Afin de dégager des éléments de réponse à la question posée ci-dessus, un travail doctoral a été entrepris, reposant sur la conduite de cinq démarches d'accompagnement suivant les concepts et méthodes de l'approche patrimoniale. L'ensemble de ce travail de terrain a été l'occasion de vivre et de mettre en pratique la « facilitation » (en tant que « facilitateur/trice ») et de tirer des enseignements sur cette notion.

Une première étape a consisté à poser une définition de la facilitation stratégique. S'inspirant d'approches visant à développer la collaboration dans l'entreprise, et employant le terme « facilitation » (Bec et al., 2007), nous avons construit la définition suivante de la facilitation stratégique dans le domaine de la gestion du vivant : **la facilitation stratégique⁴ est un processus qui repose sur un ensemble de savoir-faire et savoir-être d'un acteur tiers⁵ à une situation, à qui des acteurs de territoire font appel pour rendre plus facile l'émergence puis la réalisation d'un changement de gestion du vivant.**

Puis, nous appuyant sur les interventions réalisées, nous avons cherché à expliciter cette définition de la « facilitation stratégique », dans une démarche abductive qui vise à établir l'hypothèse suivante : **Il est pertinent de parler de facilitation stratégique dans le domaine de la gestion du vivant, mais les conditions ne sont aujourd'hui pas réunies pour que cette pratique innovante et singulière soit visible, dans un contexte où foisonnent des approches comparables (participation, concertation, animation...).** Après avoir défini la facilitation stratégique, l'objectif est donc, à partir des interventions menées, d'en dégager les caractéristiques.

1.3 Focus sur le cas de l'audit patrimonial du projet de recherche SAS-STRAT

1.3.1 Les objectifs du projet SAS-STRAT

Si le travail doctoral présenté ci-dessus porte sur l'ensemble des cinq interventions menées, et sur l'ensemble des caractéristiques de la facilitation stratégique, nous avons fait le choix, dans cette communication, de nous focaliser sur certains aspects de la facilitation, au regard, en particulier, de l'audit patrimonial mené dans le cadre du projet de recherche SAS-STRAT, intitulé « *Conditions et moyens de l'amélioration de la qualité des sols sur le territoire du bassin versant de l'Austreberthe et du Saffimbec* » (Haute-Normandie).

Il s'inscrit dans un programme européen développé par le réseau SNOWMAN, créé en 2009, qui vise, sur sept thèmes de recherche (Biodiversité, Hydrologie, Pollution, Transformation, Agriculture et Sol en relation avec l'éco-socio-système), à mettre en lien des financeurs et des équipes de recherche au travers d'appels à projets. Ces projets doivent répondre à l'objectif général du réseau SNOWMAN de développer et partager des connaissances pertinentes pour l'utilisation durable des sols et des eaux souterraines.

Dans ce cadre, le projet SAS-STRAT visait à identifier, décrire et analyser les conditions et les moyens d'une gestion durable des sols cultivés en Europe, gestion qui prend en compte une pluralité de leurs qualités actuelles ou potentielles, y compris celles de la production agricole. Pour ce faire,

³ Audit patrimonial « *Conditions et moyens du développement durable du tourisme équestre dans l'arc méditerranéen : quelles stratégies pour les acteurs du monde du cheval et leurs partenaires régionaux dans le Sud-Est de la France ?* », mené en 2010

⁴ Le terme « stratégique » est ici employé au sens où l'entend Edgar Morin dans son ouvrage « *Terre-Patrie* » (Morin, 2010) : « La stratégie est la conduite raisonnée d'une action dans une situation et un contexte comportant incertitudes et éventuellement dangers. Une stratégie s'élabore en fonction de finalités et de principes, envisage divers scénarios possibles du déroulement de l'action, choisit celui qui lui semble le plus adéquat selon la situation. »

⁵ A noter que pour des raisons de délimitation du travail de thèse, celui-ci s'intéresse uniquement à la facilitation « externe », c'est-à-dire menée par un acteur « tiers », extérieur à la situation et au territoire dans lesquels il intervient.

l'objectif était de rendre compte d'approches régionales expérimentées dans trois territoires (un belge, un français et un hollandais) ayant pour ambition d'améliorer la qualité des sols, et de dégager en particulier des éléments de réponse aux questions suivantes :

* Quelles sont les différentes « qualités » qui constituent une « qualité intégrée » des sols ?

* Quelles sont les conditions d'une intégration des nouveaux défis des sols ?

A terme, ce travail a pour ambition, en croisant les résultats obtenus en Belgique, en France et aux Pays-Bas, de contribuer à la réflexion menée à l'échelle de l'ensemble de la communauté européenne, à travers l'élaboration d'une approche intégrée, combinant des initiatives régionales et locales avec des orientations et politiques nationales et européennes. En effet, ce projet se déroule dans un contexte où la question de la qualité des sols et celle de sa gestion constituent une problématique émergente, qui prend de l'ampleur et interroge les politiques publiques, en particulier au niveau européen. Elle est symptomatique de la complexité des enjeux territoriaux liés au vivant, car elle fait référence, pour les acteurs concernés, à de multiples dimensions (productions agricoles, urbanisation, érosion, inondations, paysage, qualité de l'eau, pollutions...), et concerne une multitude d'acteurs publics et privés (État, collectivités territoriales, Europe, agriculteurs, associations, etc.). Ainsi, la Directive cadre européenne pour la protection des sols (communément appelée « Directive sols »), a été adoptée en première lecture le 14 novembre 2007 par les députés européens, mais n'est toujours pas définitivement adoptée (le 20 décembre 2007, la France se rangeait du côté de la Grande-Bretagne, de l'Allemagne, de l'Autriche et des Pays-Bas pour rejeter cette proposition de Directive).

1.3.2 Différentes raisons expliquent la présentation de cette intervention dans ce colloque

Dans le cadre du 50^{ème} colloque de l'ASRDLF, nous avons fait le choix, parmi les cinq interventions de notre travail doctoral, de focaliser notre réflexion et notre présentation sur ce cas de l'audit patrimonial mené dans le cadre du projet SAS-STRAT.

Ce choix a été fait pour des raisons d'actualité du projet (il est le dernier à s'être déroulé, d'août 2012 à mars 2013), et parce que sa problématique entre particulièrement dans le thème du colloque. En effet, le travail mené a notamment révélé que le terme « qualité des sols » évoque, pour les acteurs du territoire, différents « patrimoines » (Cf. partie 2.1). De plus, le premier échange avec les commanditaires a mis en évidence leur souhait d'aller vers une « gestion territoriale intégrée » du bassin versant, en visant en particulier le renforcement des liens entre le monde agricole et la société, question qui semble être au cœur du thème du colloque. Par ailleurs, le travail a révélé, entre autres, un questionnement sur l'articulation entre préservation et utilisation des sols : ces « patrimoines sols » ne sont pas uniquement à préserver. Le sol est aussi un « outil » de production agricole et un capital foncier. Cette préoccupation du « patrimoine [qui] n'est plus seulement affaire de savoirs à préserver ou de lieux à conserver » fait aussi partie intégrante du thème du colloque.

1.4 Contexte et déroulement opérationnel de l'audit patrimonial SAS-STRAT

La méthodologie choisie pour le cas français du projet SAS-STRAT a été celle de l'audit patrimonial (Ollagnon, 1987), à la convergence des ambitions du projet SAS-STRAT et des actions et préoccupations de deux structures normandes qui se mobilisent depuis de nombreuses années pour améliorer la connaissance et la gestion des phénomènes de ruissellements érosifs dans le Pays de Caux.

L'AREAS (Association Régionale pour l'Etude et l'Amélioration des Sols⁶) est un acteur essentiel du travail mené en Haute-Normandie sur la problématique des ruissellements et de l'érosion. Ses missions sont de trois types : apporter un appui technique à des maîtres d'ouvrages, transmettre la connaissance et la produire par des expérimentations. Elle développe, pour ce dernier point, une activité de type « recherche appliquée » afin de construire des données locales pour mieux comprendre les phénomènes en cours, les données nationales ne correspondant souvent pas au contexte régional.

Le SMBVAS (Syndicat Mixte du Bassin Versant de l'Austreberthe et du Saffimbec⁷), situé au cœur du Pays de Caux, a été créé le 13 juillet 2000, suite aux inondations à répétition de la décennie 90. Il a pour objet « l'étude, l'aménagement et l'entretien du bassin versant de l'Austreberthe et du

⁶ <http://www.areas.asso.fr/>

⁷ <http://www.smbvas.fr/>

Saffimbec sur le territoire des collectivités adhérentes », et travaille avec les autres Syndicats de bassin versant de Seine-Maritime à des études et actions de gestion, d'animation, de communication et de sensibilisation auprès des acteurs concernés par la problématique des ruissellements.

Ainsi, ces deux acteurs se sont accordés sur le fait que les réalités transverses que sont les ruissellements érosifs dans le Pays de Caux entraînent des dégradations. Malgré des actions curatives (ouvrages de régulation dynamiques), et préventives menées en accord avec des propriétaires privés (sur un volet agricole et un volet urbain), ces acteurs souhaiteraient voir se générer un « comportement quotidien de gestion de la qualité des sols » dans les bassins versants, dans des situations qui ont la caractéristique d'être complexes et de faire intervenir de multiples acteurs publics et privés, parfois situés dans des endroits géographiquement distincts (amont / aval). Ce comportement partagé permettrait de renforcer les actions préventives, aujourd'hui jugées limitées, en particulier avec les grands propriétaires fonciers que sont les agriculteurs⁸.

Pour aller dans ce sens, l'intitulé de l'audit patrimonial a été défini avec ces deux commanditaires (« *Conditions et moyens de l'amélioration de la gestion de la qualité des sols sur le territoire du bassin versant de l'Austreberthe et du Saffimbec* »), et un contrat a été signé entre eux et l'équipe de recherche-intervention.

Il a été convenu, au cours de plusieurs échanges successifs entre les commanditaires et l'équipe de recherche-intervention, une liste des personnes à auditer. Les trente-cinq personnes suivantes ont effectivement été rencontrées :

Familles d'acteurs	Acteurs rencontrés
Les commanditaires	1 personne de l'AREAS
	2 personnes du SMBVAS
Des représentants des institutions publiques	2 personnes de la Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM)
	1 personne de l'Agence de l'Eau Seine-Normandie (AESN)
	1 personne de l'Etablissement Public Foncier de Normandie (EPFN)
	4 personnes du Conseil Général de Seine-Maritime (Services Agriculture et Environnement)
Des élus locaux	6 maires de communes du bassin versant
Des acteurs du monde agricole	2 personnes de la Chambre d'agriculture de Seine-Maritime
	8 agriculteurs
Des représentants de la recherche et des experts	1 personne de l'ADEME / GIS SOL
	1 personne de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)
	1 enseignant-chercheur AgroParisTech / INRA
	1 personne du Centre Européen de prévention de Risque d'Inondation (CEPRI)
Des représentants associatifs	1 personne de la Fédération des chasseurs de Seine-Maritime
	1 personne de la Fédération Départementale de pêche de l'Eure
	1 personne de l'Association des Sinistrés des Inondations de la Vallée de l'Austreberthe (ASIVA)
	2 personnes de l'Association Duclair environnement

Précisons enfin que le bassin versant de l'Austreberthe et du Saffimbec (affluent de l'Austreberthe) s'étend sur tout ou partie de 31 communes (environ 38 000 habitants) et couvre une superficie de 214 km². Il est entièrement inclus en Haute-Normandie, dans le département de la Seine-Maritime.

Nous allons voir à présents quels enseignements ont pu être tirés de ce travail. Ces résultats étant nombreux, ils n'ont pas tous été intégrés à cette présentation. Seuls ceux jugés particulièrement intéressants pour le colloque ont été retenus.

⁸ Extrait du contrat d'audit patrimonial signé le 18 septembre 2012 par les commanditaires, le superviseur, le coordinateur opérationnel et les auditeurs patrimoniaux.

2. Résultats de l'audit patrimonial SAS-STRAT : la gestion des sols, complexe, multi-acteurs et multi-niveaux, pose aux acteurs de territoire un défi en termes de gouvernance

La réalisation de cet audit patrimonial « en posture de facilitateur » a permis à la fois d'obtenir des réponses aux questions du programme de recherche SNOWMAN, et d'avancer dans la caractérisation de la facilitation. Voyons tout d'abord quels résultats correspondant au thème du colloque de l'ASRDLF ont été obtenus lors de cette intervention.

2.1 Les acteurs associent différentes « qualités » aux sols, révélant ces sols comme des « patrimoines » à plusieurs titres

Rappelons que le premier objectif du projet SAS-STRAT était de faire émerger les différentes « qualités » que les acteurs associent au sol. Pour cela, en France, leurs différentes visions ont été recueillies au cours des entretiens de l'audit patrimonial.

Ainsi, sur la question de la qualité des sols, il est apparu que même si les acteurs ont une approche majoritairement « ruissellements » (avec leurs conséquences en matière d'érosion, d'inondations et de pollutions), ils considèrent les sols de différentes façons.

Tout d'abord comme une surface, avec deux facteurs déterminants du point de vue de l'érosion et des ruissellements : son caractère artificialisé ou non, et le pourcentage de prairies dans la surface agricole utile (SAU). Mais parler du sol comme surface, c'est aussi parler, pour les acteurs, de l'occupation du sol : y trouve-t-on de l'agriculture, de l'urbanisme (lotissements, zones commerciales, équipements tels que les routes), des industries ? La dimension paysagère entre aussi en ligne de compte pour les acteurs, qui caractérisent le paysage par les haies, talus, mares qu'il présente, et le relie à l'identité normande et cauchoise.

Ensuite, pour les acteurs, le sol est un profil. Ils partagent une certaine connaissance de la nature des sols : propriétés physico-chimiques de sa composition (limons, argiles, calcaires, silex, matière organique, pH), propriétés biologiques (vers de terre, micro faune et flore, etc.). Les entretiens mettent en évidence que dans le pays de Caux, les sols ont la particularité d'être souvent très profonds (plusieurs mètres). Les acteurs parlent aussi du sous-sol karstique et de ses spécificités : les bétoires et marnières (cavités souterraines naturelles ou artificielles). Plus généralement, toujours avec cet aspect profil, certains acteurs perçoivent les sols comme le 3^{ème} réservoir de carbone dans le monde, après les océans et les roches fossiles. C'est aussi pour eux un important réservoir de biodiversité, peu étudié.

Le sol, pour les acteurs, est aussi un filtre, une interface. Il filtre l'eau et les molécules chimiques. Mais les acteurs précisent que les sols ont tendance à être battants, et lorsqu'une croûte de battance se forme, ils n'absorbent plus l'eau efficacement, entraînant des ruissellements.

Cela nous amène à la dernière façon qu'ont les acteurs de considérer les sols : comme une matière en mouvement. Les entretiens révèlent que ce mouvement peut se faire horizontalement : les acteurs parlent alors des ruissellements et de leurs conséquences en termes d'érosion (formation de ravines, pertes de terres agricoles), d'inondations (en particulier dans le fond des vallées, en zones urbanisées), de coulées boueuses (qui salissent les routes). Ce mouvement peut aussi se faire verticalement : les acteurs évoquent alors les bétoires et marnières qui, en cas de ruissellements, créent une communication directe entre la surface et la roche-mère karstique, et donc les nappes phréatiques (l'eau peut alors se charger en limons et molécules chimiques).

Ainsi, pour certains acteurs (agriculteurs et acteurs avec une approche « technico-agronomico-hydraulique »), les sols sont d'abord perçus comme un support de cultures ; pour d'autres (élus locaux et acteurs de l'urbanisme), ils renvoient avant tout à l'occupation du sol et son évolution ; pour d'autres encore enfin, c'est l'aspect paysager ou accueil de biodiversité qui est prioritaire. Il est donc ici mis en évidence que les sols représentent, pour les acteurs, des « patrimoines » à plusieurs titres : un patrimoine naturel (support du paysage et de la vie, interface jouant un rôle de filtre, couche de matière présentant une certaine composition – nature des sols – qui, associée à des aléas climatiques, entraîne ruissellements, érosion et inondations) ; un patrimoine économique (productions agricoles et industrielles, capital foncier) ; un patrimoine culturel et identitaire (le sol comme support d'éléments typiques du paysage cauchois).

Dans ce contexte complexe de diversité des visions, pour faciliter un processus de changement de prise en charge de ces sols, il est indispensable qu'il y ait rencontre entre ces différentes façons de concevoir les sols. Au-delà d'une rencontre « physique » des acteurs, il est important qu'ils se

rencontrent dans leurs idées, leurs conceptions du territoire et du problème / projet dont il est question. L'objectif du facilitateur est de faciliter cette rencontre. Il doit donc faire preuve de savoir-être et savoir-faire permettant de mettre en évidence cette multiplicité de visions et d'en faire un retour aux acteurs. Le facilitateur doit se donner la possibilité d'écouter les acteurs dans leur propre vision du monde, afin de ne pas tenir compte uniquement de certaines de ces approches, celles auxquelles il aurait pensé a priori (ou jugées les plus pertinentes).

Dans le cas qui nous concerne, l'intervention a permis aux acteurs de réaliser que jusqu'à présent, lorsqu'ils parlaient des sols, ils ne parlaient pas de la même chose, mais sans s'en rendre compte. La facilitation a engagé une communication et une rencontre, a rendu compte aux acteurs de ces différentes façons d'envisager la question des sols.

Cependant, si la facilitation a permis de révéler la multiplicité des visions et des points de vue des acteurs, elle a aussi permis de révéler un accord jusqu'alors implicite sur un point essentiel : pour eux tous, les sols représentent une richesse qui est aujourd'hui soumise aux tendances lourdes que sont l'industrialisation de l'agriculture et l'urbanisation. En effet, les acteurs évoquent largement, dans le domaine de l'agriculture : l'agrandissement des structures d'exploitations (parcelles plus grandes, arrachage des haies) ; l'évolution des systèmes de cultures qui conduit au retournement des prairies et à la diminution de l'élevage, à l'augmentation des grandes cultures (céréales, pommes de terre, betteraves), pour une moindre diversité des cultures, et de plus en plus de rendements ; l'évolution des pratiques culturales, avec un travail accru du sol, du matériel de plus en plus lourd, et une utilisation des intrants chimiques qui se poursuit ; enfin, une diminution du nombre d'agriculteurs. Au sujet de l'urbanisation, les acteurs évoquent : une croissance urbaine continue (1400 ha urbanisés chaque année dans le département, par la construction de lotissements avec jardins, de routes, de zones commerciales) qui entraîne une augmentation du prix des terres agricoles ; l'existence d'usines désaffectées dont les sols ont été laissés en l'état (dalles de béton), parfois contaminés ; une population de plus en plus en demande du « confort » urbain à la campagne (trottoirs asphaltés...), qui s'accompagne d'une imperméabilisation des sols. Les acteurs s'accordent à dire que ce sont là des tendances lourdes aux lourdes conséquences : des ruissellements qui peuvent entraîner érosion et inondations (les acteurs citent les victimes des inondations de 2000) ; chaque année, des coupures d'eau potable du fait de la turbidité des eaux de captage.

2.2 La gestion durable des sols : un défi en termes de gouvernance

Le second objectif du projet SAS-STRAT que nous présentons dans cette communication était de faire émerger les conditions d'une intégration des nouveaux défis des sols (biodiversité ; changement climatique ; services écosystémiques, culturels, identitaires et sociaux). En l'occurrence, ces conditions se sont révélées être des conditions de gouvernance, dues au caractère multi-acteurs et multi-niveaux de la gestion des sols.

2.2.1 Une question multi-acteurs et multi-niveaux

La rencontre et l'écoute des différents acteurs du territoire ont permis de confirmer le présupposé de l'intervention (présupposé établi entre le commanditaire et l'équipe d'intervention) : la situation générée dans ce territoire au sujet de la gestion de la qualité des sols est complexe et multi-acteurs.

En effet, il ressort de ce travail de facilitation que poser la question des ruissellements et de l'érosion des sols, aussi bien au niveau de la parcelle qu'au niveau du bassin versant, c'est poser une redoutable question d'action en univers complexe, complexité qui génère des difficultés de gestion pour les acteurs. Elle est due aux nombreuses qualités concernées (citées ci-dessus) et entités dans lesquelles elles se jouent (naturelles, administratives, de production, hydrologiques, etc.), et aux interactions qui existent entre elles (circulation de l'eau et de la terre sur le territoire, circulation des biens et des personnes, relations entre acteurs).

En particulier, il ressort que cette complexité s'incarne dans des réalités multi-niveaux, dans la mesure où les acteurs de territoire se trouvent au cœur de tendances qui se jouent aussi bien dans des entités mondiales que micro-locales. Par exemple, les agriculteurs sont fermement ancrés dans le territoire mais produisent pour un marché mondial et suivant une réglementation établie au niveau européen ; les élus ont une volonté de développer l'urbanisation et d'attirer de nouveaux habitants mais se questionnent sur les impacts locaux de l'artificialisation des terres ; des industries quittent le

territoire pour des raisons économiques relatives au marché national et mondial, laissant des friches couvrant des surfaces souvent importantes et parfois contaminées, bien présentes pour le territoire.

En réalité, il s'agit d'une question multi-niveaux à deux titres. Comme nous l'avons vu, différents niveaux sont concernés, du local au mondial (la parcelle agricole ou le lotissement d'habitations aussi bien que le marché économique mondial), mais aussi les deux niveaux « territoire » et « filières ». Le niveau « territoire » est celui de la gestion des « matières terre et eau » en mouvement dans le bassin versant, tandis que le niveau « filières » est celui des filières agricoles, des filières de l'urbanisme, des filières économiques. L'audit patrimonial montre que les acteurs sont constamment partagés entre ces différents niveaux et peinent à prendre des décisions. Finalement, les décisions sont prises au détriment du territoire et en particulier de la qualité des sols (tendances maintenues à l'industrialisation de l'agriculture, à l'imperméabilisation des sols, au retournement des prairies...). Il en résulte une question-clé de gouvernance : comment concilier ces différentes visions de manière positive pour chacune d'elles ? Autrement dit, comment aller vers une « gestion intégrée » de ces « patrimoines sols » ?

2.2.2 Pour franchir le cap d'une gestion intégrative multi-niveaux, les acteurs expriment que ni le « tout réglementaire » ni le « tout volontaire » ne sont satisfaisants

Selon les acteurs, la logique « tout réglementaire ou tout volontaire » présente des limites dans l'action, car crée soit des contraintes trop fortes provoquant le désengagement des acteurs, soit une action jugée insuffisante. Pour les agriculteurs, l'accumulation de réglementations finit par poser problème. Ils ont déjà des contraintes sur l'eau, les nitrates, la biodiversité, etc. Les acteurs perçoivent donc l'accumulation de contraintes comme une menace, qui conduirait les agriculteurs à se replier sur une unique fonction de producteurs. De plus, augmenter les contraintes réglementaires pour les agriculteurs, c'est diminuer leur temps à consacrer à leur « vrai » travail (davantage de gestion administrative), dans une situation où, à l'inverse, il leur est demandé un retour à l'agronomie, un maintien de l'élevage (plus contraignant et consommateur de temps), et d'assurer des fonctions environnementales. Pour les acteurs institutionnels et technico-administratifs, la volonté de développer des actions « préventives » dans le domaine agricole et dans le domaine urbain (pour compléter la construction des ouvrages hydrauliques) se heurte au sentiment que le « tout volontaire » ne suffit pas, que faire appel aux « bonnes volontés » fait avancer les choses de façon insuffisante car les acteurs ont par ailleurs des contraintes qui les bloquent dans cette action. Si certaines personnes auditées préconisent d'aller vers davantage de réglementation (dans le domaine agricole sur les produits phytosanitaires, les ouvrages d'hydraulique douce, le maintien des prairies ; dans le domaine de l'urbanisation sur la densification des habitations, la gestion des eaux de ruissellements, l'imperméabilisation de nouvelles surfaces), cela n'est pour eux pas positif, mais plutôt « faute de mieux », parce qu'ils estiment qu'il n'y a pas d'autre solution.

2.2.3 La facilitation pour aider à mettre en évidence une troisième voie, positive pour tous

Dans ce contexte, l'objectif de la facilitation est d'accompagner les acteurs à trouver une troisième voie de gestion de la qualité des sols, qui soit positive pour eux. Prendre conscience de la complexité de la situation et du fait que le mode de gestion actuel ne peut pas, en l'état, permettre de générer le « comportement quotidien de gestion de la qualité des sols » qui est souhaité, est une première étape dans le changement. Vient ensuite la construction de quelque chose de nouveau. Sur ce point, si les acteurs expriment les conditions et moyens qu'ils souhaitent voir réunis pour mettre en place un nouveau mode de gestion efficace et satisfaisant, ils ne sont, au moment de l'audit patrimonial, pas en mesure de le définir concrètement et de façon opérationnelle. Ainsi, l'expérience de cet audit patrimonial montre que l'intervention d'un « facilitateur » externe a révélé la complexité d'une situation, menant les acteurs concernés à faire un premier pas dans un changement de gestion de la qualité des sols. Ce travail pourra se poursuivre, si les acteurs le souhaitent, afin d'avancer dans la mise en œuvre effective d'un nouveau mode de gestion des sols, qui pourrait être une gestion « en patrimoine commun » (De Montgolfier et Natali, 1987 ; Brédif et Christin, 2009 ; Barouch et Claudez 1995 ; Ollagnon, 1984 et 2003), dont les conditions de mise en œuvre restent à définir en fonction des particularités de ce contexte d'intervention.

3. L'audit patrimonial SAS-STRAT a permis de dégager des enseignements sur la facilitation stratégique : des savoir-faire et savoir-être au service de la rencontre des savoirs locaux

La facilitation consiste à accompagner des acteurs de territoire dans leur projet ou la résolution de leur problème de gestion du vivant. Cela se fait par une « facilitation » de ce processus de changement, qui nécessite un certain nombre de savoir-faire et savoir-être.

Si l'audit patrimonial SAS-STRAT a permis d'engager un accompagnement d'acteurs de territoire sur la problématique d'une gestion durable de la qualité des sols, il a aussi représenté un vécu en tant que « facilitateur », permettant de préciser certaines de ses caractéristiques.

Ainsi, dans ce qui suit sont présentés deux de ces savoir-faire et savoir-être : nous allons voir qu'un positionnement particulier vis-à-vis de l'expertise, ainsi qu'une forme de neutralité, sont des composantes essentielles et caractéristiques de la facilitation⁹.

3.1 Le facilitateur n'est pas un « expert », il est au service des acteurs de territoire, qu'il considère comme des experts

L'audit patrimonial mené dans le cadre du projet SAS-STRAT a permis de mettre en évidence le fait que le facilitateur n'est pas un « expert » du domaine dans lequel il intervient, au sens encyclopédique du terme (définition Larousse de l'expert : « *Personne apte à juger de quelque chose, connaisseur ; 'C'est un expert en la matière' »*). En effet, il ne connaît a priori ni le territoire ni les éléments caractéristiques de la problématique abordée, en l'occurrence la qualité des sols. On ne fait pas appel à lui pour résoudre un problème technique ou apporter une connaissance sur le fond du sujet que les acteurs ignoreraient.

Est-ce à dire qu'il ne maîtrise aucun outil ou aucune méthodologie ? Bien évidemment, non. Si le facilitateur n'est pas un « expert » au sens où on l'entend classiquement (expert scientifique ou technique), dans la mesure où l'on ne fait pas appel à lui pour partager sa connaissance du sujet, il doit néanmoins faire preuve de professionnalisme, donc d'une forme d'expertise, en termes méthodologiques et relationnels. Il est dès lors possible de se rattacher à la définition suivante de l'adjectif « expert » (Larousse) : « *qui connaît très bien quelque chose par la pratique* ». Ainsi, le facilitateur est « expert » de l'accompagnement des acteurs de territoire, qu'il considère comme étant, eux, les experts de la situation abordée. Le facilitateur n'a pas vocation à dire ce qu'il faut faire, mais à faire émerger, via l'écoute des acteurs de territoire, les conditions du changement souhaité.

L'« expertise » dont il est question est donc celle de chacun des acteurs de territoire qui prend part au processus. Chacun est sollicité par le facilitateur en tant que « micro-macro-expert », c'est-à-dire expert à la fois de sa propre situation (comment voit-il les choses, comment vit-il la situation dans son quotidien, à la fois professionnel mais éventuellement aussi personnel = « micro ») et expert de la situation dans son ensemble (comment pense-t-il que les choses fonctionnent dans leur globalité, comment les autres acteurs vivent-ils ou envisagent-ils, selon lui, la situation, que se passe-t-il en dehors de sa sphère d'action quotidienne = « macro »). Le facilitateur est là pour recueillir ces différents savoirs locaux et les faire se rencontrer. En quelque sorte, le facilitateur est un « expert de la co-expertise ».

C'est pour cette raison qu'une des méthodes de facilitation existantes, la méthodologie de l'audit patrimonial, repose sur la rencontre et l'écoute, lors d'entretiens confidentiels, des acteurs concernés par la problématique, « en tant qu'experts » (Pupin, Viel et Colin, 2008).

3.2 Pour recueillir cette expertise, le facilitateur est capable de « considération positive inconditionnelle » au sens de Carl Rogers, d'où une forme de neutralité

La seconde caractéristique de la facilitation mise en évidence par l'audit patrimonial du projet SAS-STRAT porte aussi sur la relation qui se développe entre le facilitateur et les acteurs qu'il rencontre. Il

⁹ A noter qu'il n'est pas ici question de « prouver », grâce au cas d'étude SAS-STRAT, que la facilitation est pertinente pour répondre aux questions de l'appel à projets. En effet, cette démarche reviendrait à chercher à valider l'hypothèse abductive de la thèse, ce qui n'est pas son objet (son objet est de bâtir une hypothèse solide). Il s'agit de mettre en évidence les savoir-faire et savoir-être du facilitateur qui caractérisent son intervention.

s'agit de la capacité du facilitateur à accueillir sans jugement les différents points de vue des acteurs concernés.

C'est un des points qui rend la comparaison entre le métier de facilitateur et celui de thérapeute, au sens où l'entendait Carl Ransom Rogers, tout à fait intéressante. Carl Rogers, psychologue américain, fut, à partir de la fin des années 1950, à l'origine d'une conception nouvelle de la relation du thérapeute avec ses patients. Dans un article biographique sur Carl Rogers, Fred Zimring écrit (Zimring, 1994) : « Il considérait, en effet, que l'individu possède en lui une capacité de s'auto-actualiser qui, une fois libérée, lui permet de résoudre ses propres problèmes. Plutôt qu'agir en expert qui comprend le problème et décide de la façon dont il doit être résolu, le thérapeute doit, selon lui, libérer le potentiel que possède le patient [...] pour résoudre par lui-même ses problèmes personnels. » Etant donnée la proximité entre ce positionnement de thérapeute et le positionnement du facilitateur, il nous a paru pertinent de poursuivre les recherches dans ce sens. Il est d'ailleurs intéressant de lire Peter F. Schmid écrire (Schmid, 2009) : « De par la relation centrée sur la personne qu'il propose, le thérapeute est ici compris comme étant un "facilitateur". »

Ainsi, nous en sommes venus à établir que le facilitateur fait preuve de « considération positive inconditionnelle » vis-à-vis des acteurs qu'il rencontre, au sens défini par Carl Rogers dans son ouvrage « Le développement de la personne » (terme qu'il emprunta à S. Standal). Il écrit (Rogers, 2005) : « Lorsque le thérapeute fait l'expérience d'une attitude chaleureuse, positive et réceptive envers ce qui *est* dans son client, cela facilite le changement. [...] Cela veut dire que le thérapeute se soucie de son client, mais pas de façon possessive, qu'il l'apprécie dans sa totalité plutôt que de façon conditionnelle. Je veux dire par là qu'il ne se contente pas d'accepter le client lorsqu'il a certains comportements et le désapprouve lorsqu'il en a d'autres » ; « C'est une manière d'être qui manifeste simplement « je vous porte attention » et non pas « je vous porte attention à *condition* que vous vous comportiez de telle ou telle manière » ».

Dans le domaine de la gestion du vivant, cette capacité semble primordiale. En effet, le facilitateur est chargé de recueillir et comprendre les visions d'acteurs très différents, qui ont des métiers, origines, lieux de vie, visions du monde et de la situation différents (agriculteurs, élus locaux, représentants de l'État ou d'associations locales, experts scientifiques, techniciens, pêcheurs, chasseurs, etc.). Il est donc nécessaire que le facilitateur puisse se mettre à l'écoute de toutes ces formes d'expertises, sans jugement, sans a priori, pour véritablement comprendre chaque personne et ses idées, de la façon la plus juste possible.

Ainsi, une certaine forme de neutralité est indispensable au facilitateur pour recueillir l'ensemble des visions des acteurs, sans privilégier une vision plutôt qu'une autre. La « neutralité dans le contenu » est une caractéristique de son intervention. Le facilitateur ne donne pas son avis, il ne prend pas partie, ne juge pas qu'un acteur a « raison » plutôt qu'un autre, qu'une idée est « meilleure » qu'une autre. Il s'agit pour lui d'entendre de la même manière les différents propos des acteurs, qu'il soit, à titre personnel, « pour » ou « contre ».

Notons que cette forme de neutralité est aussi importante dans la création de la confiance, entre les acteurs et le facilitateur, et entre les acteurs eux-mêmes. Cette confiance est un facteur important pour que les acteurs puissent travailler ensemble¹⁰.

Nous parlons de « neutralité dans le contenu », dans la mesure où cette neutralité n'est bien sûr pas « totale ». Il est bien entendu que le facilitateur n'est pas neutre dans le processus, dans la mesure où il intervient dans une situation, dans le cadre d'un contrat, avec une méthode et des objectifs. Il a donc une influence sur le système dans lequel il intervient. Il va accompagner les acteurs dans une réflexion, un changement. Nous parlons donc bien d'une neutralité non dans le processus, mais dans le contenu, qui permet au facilitateur de tenir compte du point de vue de chacun des acteurs.

Comparer d'autres caractéristiques du métier de facilitateur avec celui de thérapeute au sens de Carl Rogers nous a semblé pertinent, en particulier dans ce qui a été développé suite à ses travaux autour du concept d'« écoute active » (ou « écoute bienveillante »). Il semble en effet que le facilitateur doive savoir en faire preuve afin de comprendre et restituer la situation dans sa complétude, y compris les ressorts de l'action, dépendants des facteurs de motivation des acteurs, c'est-à-dire de ce qui leur tient à cœur, de ce en quoi ils croient et pour quoi ils sont prêts à agir, à

¹⁰ Pour des questions de volume de la communication, ce point ne sera pas développé.

s'engager, ce qui nécessite de comprendre leurs émotions. Mais parce que tout ne peut être présenté dans cette communication, ce point n'y sera pas développé.

4) Aujourd'hui, la facilitation n'est pas au cœur des démarches de concertation

4.1 Pourquoi comparer facilitation et concertation : des similitudes qui posent question

Depuis l'apparition du concept de développement durable, qui met la participation au cœur de son approche (Article 10 de la Déclaration de Rio de 1992), et suite à l'émergence de conflits autour du développement de grands projets d'infrastructures, les textes juridiques imposant la mise en place de procédures de concertation se sont multipliés, traduisant « une volonté de gérer la complexité en faisant dialoguer des parties prenantes dont les valeurs et intérêts diffèrent et parfois divergent. » (ADEME, 2011). Dès lors, de nombreux concepts sont apparus autour de cette idée de faire se rencontrer les différents acteurs concernés par un problème ou un projet lié au vivant (concepts de « démocratie participative », « démocratie délibérative », « participation », « concertation », etc.), qui renvoient « à un fatras de dispositifs et de démarches » (Blatrix, 2009) et génèrent une difficulté : s'accorder sur une définition de chacun des termes employés.

Dans ce contexte, nous avons choisi de nous intéresser particulièrement à la concertation, car dans les définitions qui en existent, des éléments qualifiant ses objectifs semblent rejoindre ceux de la facilitation. Par exemple, dans son article « Consultation, concertation, négociation : une courte note théorique » (Touzard, 2006), l'auteur écrit : « L'étymologie du terme nous éclaire sur l'objectif visé : concertation vient du vieux mot « concert », accord de personnes qui poursuivent un même but ; « se concerter : s'entendre pour agir de concert » (Le Robert). Ce qui apparaît au cœur de la définition c'est donc bien l'action collective en vue d'un accord, d'un but commun. On peut alors dire que l'objectif de la concertation est pour des acteurs, individuels ou collectifs, de trouver un accord, de résoudre ensemble un problème qui se pose à eux, de prendre ensemble une décision collective, ou de préparer une décision prise en final à un autre niveau. » Il ajoute « puisque l'on se réunit pour trouver à plusieurs une solution à un problème, c'est qu'il est complexe et que la solution qui est indispensable n'apparaît pas d'emblée. Donc les processus reposent sur une participation des acteurs, active et souvent de longue durée, à la prise de décision, dans une optique de coopération. »

De ce constat a émergé le questionnement suivant : la concertation, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui en France, est-elle de la facilitation ? Mais très vite, il nous est apparu que cette question n'avait pas de sens, dans la mesure où la concertation n'est pas un processus qui vise à accompagner des acteurs dans leur rencontre et leurs échanges. La concertation est cette rencontre. Dès lors, il a semblé plus pertinent de poser la question suivante : dans sa mise en œuvre, la concertation fait-elle appel à de la facilitation ? Autrement dit, il s'agit de comparer l'animation de la concertation avec la facilitation.

4.2 Facilitateurs et acteurs de la concertation : une approche différente de l'expertise

Par souci de poursuivre la caractérisation de la facilitation commencée ci-dessus concernant le positionnement du facilitateur vis-à-vis de l'expertise et de la neutralité, nous nous sommes tout d'abord demandés comment la concertation abordait la question de l'expertise. La lecture de différents articles traitant de la concertation nous a suggéré que les « experts » tiennent un rôle particulier dans les dispositifs de concertation. Tout se passe comme si se trouvaient, face à face, des experts sollicités pour fournir de l'information, apporter du savoir, une expertise sur le fond du sujet, et un public non initié, sensé « apprendre », recevoir de l'information et en tenir compte pour donner son avis au sujet de la décision à prendre. Or, nous avons vu dans cette communication que le positionnement du facilitateur est tout autre, car il considère les différents acteurs de territoire comme « micro-macro-experts » de la situation et de la problématique abordée. Il semble donc que ce positionnement vis-à-vis de l'expertise soit un point de distinction entre facilitation et organisation de la concertation.

Cette question de l'expertise n'est pas négligeable, car elle renvoie à la place et au rôle accordés aux citoyens et acteurs de territoires dans les processus de changement et de décision. Dans son article « Les relations ambiguës entre participation et politiques publiques », Laurence Bherer en vient à établir que « dans la pratique, les dispositifs qui existent à l'heure actuelle ne font pas des citoyens de véritables « acteurs » de la décision publique. » (Blondiaux et Fourniau, 2011)

Ceci étant dit, il est important de noter que de nombreuses recherches sont actuellement en cours au sujet d'une nouvelle conception de l'expertise dans la participation. Certains auteurs mettent en effet en évidence les « limites des savoirs scientifiques, un mouvement vers la reconnaissance d'autres formes de savoirs légitimes » (Blondiaux et Fourniau, 2011). Des travaux sur l'« expertise profane » ouvrent par exemple des perspectives sur cette question.

Pour terminer sur ce point, il est possible d'ajouter qu'un élément important pourrait expliquer cette différence de positionnement vis-à-vis de l'expertise. Dans le cas d'un processus de facilitation, les acteurs de territoire sont considérés comme des gestionnaires effectifs et / ou potentiel du vivant, tandis que les dispositifs de concertation s'intéressent à la décision (et non à la gestion). L'objectif de la concertation est de prendre une « bonne » décision ; celui de la facilitation est d'améliorer la gestion. C'est peut-être cette différence d'objectif qui est à l'origine de ces différentes façons de considérer les personnes prenant part aux processus, mais nous ne développerons pas davantage ce point ici.

4.3 Les points de vue de tous les acteurs sont-ils véritablement considérés dans les processus de concertation ? Celle-ci semble peiner à faire preuve de « considération positive inconditionnelle »

Jusqu'à l'apparition de la figure du garant, dont nous parlerons ci-dessous, les écrits révèlent un scepticisme quant à la capacité des processus de concertation à donner une place à l'ensemble des visions des acteurs, et à les retranscrire avec justesse. Dans leur article « D'une scène à l'autre, la concertation comme itinéraire » (Beuret, Pennanguer et Tartarin, 2006), les auteurs constatent ce point et en expliquent les conséquences négatives : « Là où un animateur tente d'imposer d'emblée sa vision du souhaitable, donc de réunir tous les acteurs concernés pour aborder l'ensemble du problème à une échelle pertinente du point de vue environnemental, on ne peut que constater de nombreux échecs. » Ils recommandent à l'animateur de la concertation de « se [faire] alors traducteur au sens des sociologues de l'innovation. »

Par une entrée différente, Cécile Blatrix aborde aussi ce point (Blatrix, 2009). En effet, elle défend notamment l'idée selon laquelle les dispositifs de démocratie participative n'arrivent en réalité pas à s'extraire de la démocratie représentative, voire même viennent la renforcer, les acteurs de la démocratie représentative ayant davantage de visibilité dans les processus participatifs. Elle écrit ainsi que « l'égalité d'accès au débat est donc une fiction. Tout contribue à donner une place particulière aux élus, et, dans une moindre mesure, aux acteurs collectivement organisés. »

Loïc Blondiaux et Jean-Michel Fourniau (Blondiaux et Fourniau, 2011) mettent en évidence que le choix même des mots traduit cette difficulté à intégrer, dans les échanges, l'ensemble des points de vue des acteurs. En effet, ils précisent que le mot « dispositif » a été défini par Giorgio Agamben, dans son ouvrage « Qu'est-ce qu'un dispositif ? », comme « tout ce qui a, d'une manière ou d'une autre, la capacité de capturer, d'orienter, de déterminer, d'intercepter, de modeler, de contrôler et d'assurer les gestes, les conduites, les opinions et les discours des êtres vivants ».

Certains auteurs vont même jusqu'à faire état, dans la pratique de la démocratie participative, d'un rapport de force entre acteurs, qui rend impossible un partage serein des visions et avis de chacun. Celui-ci s'instaure entre les élus et/ou décideurs, « acteurs de la décision », acteurs « contraints » d'organiser (par exemple) un débat public d'un côté, et les citoyens et associations de l'autre. Pour ne citer qu'un exemple, dans son article « Écoute et parole actives dans un processus de concertation » (Baumann, 2004), l'auteure explique que dans la procédure de concertation engagée autour du bouclage de la Francilienne entre Cergy et Poissy, « le débat a failli à son objectif de pacification », car « l'organisation des échanges en système qu'on pourrait qualifier de 'questions posée par le public [...] – réponses apportées par les administrations et les experts', conduit à la cristallisation d'un rapport de force ». Elle écrit : « De chaque côté, l'on voit donc l'autre comme un adversaire [...] Le débat est donc une forme de combat. D'ailleurs, les observateurs de la concertation, qui ont recensé les interventions du public, ont relevé « une progression de l'expression contestataire au détriment des questions au fil du temps. » »

En conséquence de cette situation, certains auteurs parlent d'« échec de la concertation ». D'autres (Beuret, Pennanguer et Tartarin, 2006) mettent en évidence le résultat d'une concertation à deux niveaux, qui ne se rencontrent pas : une concertation « descendante » au cours de laquelle des pouvoirs publics cherchent à rallier à leur cause ou projet les acteurs de territoire sans véritablement intégrer leurs idées et volontés, et une concertation « ascendante » issue d'initiatives prises par des

acteurs de territoires « dont l'objectif est soit de se forger une position commune à défendre auprès des décideurs, soit d'agir ensemble indépendamment de la puissance publique. »

A contrario, la facilitation ne vise pas à ce qu'un point de vue (aussi légitime et intéressant soit-il, par exemple un point de vue environnemental) s'impose à l'ensemble des acteurs, mais à accompagner ces acteurs à mettre en place une gestion innovante qui réponde à l'ensemble de leurs contraintes et de leurs souhaits. Son objectif est de faire émerger des projets intégrant les visions des acteurs publics comme privés, des personnes physiques comme morales, quel que soit leur statut et fonction, afin que ces projets soient positifs pour tous. Si le souhait des acteurs de la concertation est aussi d'aller dans ce sens, la question est donc : les dispositifs actuels de participation ont-ils intérêt à laisser une place à la facilitation ? Si oui, cela est-il possible, ou le fait même qu'ils soient mis en place par des acteurs de la démocratie représentative (tout en affichant l'objectif de développer une démocratie participative) rend-il cela impossible ?

4.4 L'apparition du « garant » marque un tournant dans la concertation et pourrait changer la donne : les « garants » de la concertation, des facilitateurs ¹¹ ?

Dans le cadre de projets d'infrastructures et de transports importants, la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite « loi Grenelle 2 ») introduit la possibilité pour la Commission Nationale du Débat Public (CNDP) de désigner un garant de la concertation. Ainsi, l'article L121-9 du Code de l'Environnement (Modifié par LOI n° 2010-788 du 12 juillet 2010 - art. 246) précise : « A son initiative ou à la demande du maître d'ouvrage ou de la personne publique responsable du projet, la Commission nationale du débat public peut désigner un garant chargé de veiller à ce que la concertation permette au public de présenter ses observations et contrepropositions. » Par ailleurs, l'Article 7 de la Charte de la Concertation du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement précise : « LA CONCERTATION NÉCESSITE SOUVENT LA PRÉSENCE D'UN GARANT. La présence d'un garant de la concertation se révèle nécessaire, sa désignation procède d'un consensus aussi large que possible. *Le garant de la concertation est impartial et ne prend pas parti sur le fond du dossier.* Il est désigné parmi des personnalités possédant des qualités intrinsèques : sens de l'intérêt général, *éthique de l'indépendance, aptitude à la communication et à l'écoute.* [...] »

Ainsi, il semble que l'apparition de la figure du garant introduise, de façon formelle, un tiers dans les processus de concertation, devant faire preuve de savoir-faire et savoir-être nécessaires pour offrir la possibilité aux acteurs de territoire d'être entendus et compris, sans jugement, dans leurs visions de la situation. Il nous a donc semblé pertinent de comparer cette nouvelle figure de la concertation avec celle du facilitateur. Autrement dit, le garant de la concertation est-il un facilitateur ?

Peu d'articles ou de documents existent actuellement sur cet acteur particulier, dont le rôle n'est pas encore bien défini. Une étude (Association Décider ensemble, 2011) précise en effet : « Leur rôle n'est [...] pas toujours clairement défini, d'autant plus que les pratiques varient. L'enquête montre en effet que la notion de garant est loin d'être stabilisée. » Elle explique que le garant peut être désigné par différents acteurs (maître d'ouvrage, État, CNDP, etc.), et avoir différents profils (un prestataire tel que bureau d'études, professionnel de la communication ou de la concertation ; un fonctionnaire ou une association désignée par l'État ; une personnalité politique ; un universitaire ; un animateur désigné par la CNDP ; etc.). Cela est même parfois plus complexe encore, lorsque le garant est une « instance collégiale », ou un « individu désigné par le préfet à la demande de la CNDP », ou « une personnalité désignée par le maître d'ouvrage mais rémunérée par une collectivité ».

Un point ressort néanmoins de la lecture de ces documents, qui semble être le plus important : celui de la neutralité du garant « sur le fond du dossier », permettant de tenir compte des avis de tous les acteurs. Le garant doit être à l'écoute de tous les points de vues, de toutes les propositions (et contrepropositions) et ne pas chercher à les influencer ou à les hiérarchiser. Sur ce point, sa position

¹¹ Parce que cela nous semble plus pertinent dans le cadre de cette communication, dans laquelle nous abordons la figure du facilitateur « incarné », nous nous intéressons ici à la figure du garant « en tant que personne », c'est-à-dire incarnée dans une personne physique. Ainsi ne sera pas abordé le rôle de « garant » de la Commission Nationale du Débat Public tel qu'étudié par Sandrine Rui dans son article « Ressorts et incidences de l'autorité du garant sur les débats publics. Des commissions de suivi Bianco à la CNDP » (2007).

rejoint celle du facilitateur. La même étude (Association Décider ensemble, 2011) présente ainsi le garant comme un « vecteur de neutralité et de qualité du dialogue. » Pour ce faire, sa position de tiers est présentée comme indispensable. Ainsi, l'étude précise que le garant est utile pour « améliorer les relations entre la maîtrise d'ouvrage et les parties prenantes » et « avoir une garantie de l'impartialité des débats et une prise en compte de tous les avis ».

Dans ce cadre, l'étude va plus loin et établit que trois rôles sont possibles pour les garants, dont un, intermédiaire entre observation distanciée et engagement (force de propositions), qualifié de « rôle de facilitateur ou d'interface ». Sans beaucoup de précision, il est écrit que ce rôle consiste, « dans une posture intermédiaire, [à] transmettre la parole du maître d'ouvrage et des parties prenantes et [à] participer à l'animation des débats. »

Il semble encore trop tôt pour affirmer que le garant de la concertation est un « facilitateur » au sens où nous l'entendons dans cette communication, et pour dire que cela se traduit de façon opérationnelle dans les processus de concertation. Cependant, en l'état actuel des réflexions, il semble que cette possibilité soit ouverte. Ainsi, la notion de « facilitation stratégique » et l'ensemble des savoir-faire et savoir-être qu'elle recouvre, dont certains ont été présentés dans cette communication, pourrait-elle être mise au service de la concertation, en particulier au travers de cette figure singulière du garant ?

Conclusion

Cette communication a été rédigée pour le 50^{ème} colloque de l'ASRDLF, dont le thème est « Culture, patrimoine et savoirs ». Dans ce cadre, son objectif était à la fois de présenter les résultats les plus appropriés d'une intervention menée lors du projet SAS-STRAT¹² du réseau SNOWMAN¹³, et de voir en quoi le vécu de cette intervention en tant que « facilitateur/trice stratégique » permettait d'avancer dans la caractérisation d'une notion : la « facilitation stratégique ».

Ainsi, nous avons présenté en quoi la gestion des sols renvoyait à des « qualités » plurielles pour les acteurs du territoire du cas SAS-STRAT (bassin versant de l'Austreberthe et du Saffimbec), et en quoi ces sols représentaient, pour ces acteurs, différents « patrimoines » (naturel, économique, culturel et identitaire). Nous avons également vu que la gestion durable des sols représente, pour ces acteurs, un défi en termes de gouvernance, dans une situation multi-acteurs et multi-niveaux où ni une réponse en « tout réglementaire » ni une réponse en « tout volontaire » ne semble pouvoir constituer un mode de gestion satisfaisant.

Étant donnée l'actualité de cette démarche, entreprise en août 2012, dont la dynamique est encore en cours, la question de l'évaluation de ce processus de facilitation n'a pas été abordée. Cela n'a pas empêché d'avancer, en plus des éléments présentés ci-dessus, dans la caractérisation de la « facilitation stratégique », en particulier sur deux points essentiels : tout d'abord le positionnement du facilitateur stratégique vis-à-vis de l'expertise : nous avons vu qu'il n'est pas un « expert » au sens classique du terme, mais doit cependant faire preuve d'une forme d' « expertise », celle de la conduite du processus de facilitation, mise au service de l'expertise des acteurs du territoire (il est un « expert de la co-expertise ») ; ensuite, la forme de neutralité dont il se doit de faire preuve, pour tenir compte de l'ensemble des points de vue des acteurs avec précision et justesse. Sur ce point, la comparaison entre le facilitateur stratégique et le thérapeute au sens où l'entendait Carl Ransom Rogers a semblé particulièrement pertinente.

Enfin, nous avons cherché à mettre en évidence que ces deux points caractéristiques de la facilitation semblent pouvoir, avec toute l'humilité de notre recherche, distinguer la facilitation de l'animation menée actuellement dans les dispositifs de concertation. Cependant, l'apparition récente de la figure du garant semblerait changer la donne. Une question apparaît donc : à travers la figure du garant de la concertation, la facilitation stratégique, avec l'ensemble des savoir-faire et savoir-être qu'elle recouvre, pourrait-elle être mise au service de la concertation ?

¹² Sustainable Agriculture and Soil: comparative study of strategies for managing the integrated quality of agricultural soils in different regions of Europe / Belgium, France, Netherlands

¹³ Knowledge for sustainable soils

Pour finir, précisons que les résultats présentés dans cette communication sont en cours d'approfondissement dans le travail doctoral dont il a été question, à travers l'étude de quatre autres cas. L'objectif est de continuer à avancer dans la caractérisation de la facilitation stratégique, notamment sur les thèmes de « l'écoute active » (en ce qu'elle permet de tenir compte des émotions des acteurs), de l'importance de la confiance dans le processus, et enfin de la création, entre acteurs de territoire, d'un langage commun. L'approfondissement se fait aussi par la poursuite de la comparaison entre la facilitation stratégique et l'animation de la concertation, et par le projet d'une comparaison avec d'autres processus tels que l'« animation de territoire » et la « médiation ».

Bibliographie :

- ✓ ADEME (2011), La concertation en environnement : éclairage des sciences humaines et repères pratiques, Document, 63p.
- ✓ Association Décider ensemble (2011), Analyse des pratiques de la concertation en France, Rapport final, 215p.
- ✓ Barouch Gilles, Claudez Patrick (1995), La méthode patrimoine-qualité : un outil d'intervention pour une meilleure adéquation de l'offre agricole aux besoins de la société, *Économie rurale*, n°229, pp. 29-37
- ✓ Baumann Béatrice (2004), Écoute et parole actives dans un processus de concertation : Le cas de la Francilienne, *Revue française de gestion*, 2004/6 n° 153, pp. 157-172
- ✓ Bec Jacques, Granier François et Singéry Jacky (2007), La facilitation des changements organisationnels : méthodes, outils et modèles, L'Harmattan, 302p.
- ✓ Beuret Jean-Eudes, Pennanguer Stéphane et Tartarin Fanny (2006), D'une scène à l'autre, la concertation comme itinéraire, *Natures Sciences Sociétés* 14, pp. 30-42
- ✓ Blatrix Cécile (2009), La démocratie participative en représentation, *Sociétés contemporaines*, 2009/2 n° 74, pp. 97-119
- ✓ Blondiaux Loïc, Fourniau Jean-Michel (2011), Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ?, *Participations*, 2011/1 N° 1, pp. 8-35
- ✓ Brédif Hervé (2004), Le territoire, le vivant et les hommes : Essai de biogéopolitique, Thèse de doctorat de l'AgroParisTech, 815p.
- ✓ Brédif Hervé (2008), La qualité comme moyen de repenser le développement durable d'un territoire, *EspacesTemps.net*, <http://espacestemps.net/document5213.html>
- ✓ Brédif Hervé, Christin Didier (2009), La construction du commun dans la prise en charge des problèmes environnementaux : menace ou opportunité pour la démocratie ?, *VertigO*, Volume 9 Numéro 1 | mai 2009
- ✓ De Montgolfier Jean, Natali Jean-Marc (1987), Le patrimoine du futur : approches pour une gestion patrimoniale des ressources naturelles, *Economica*
- ✓ Morin Edgar (2010), *Terre-Patrie*, Editions du Seuil, 243p.
- ✓ Ollagnon Henry (1984), Acteurs et patrimoine dans la gestion de la qualité des milieux naturels, *Aménagement et nature*, n°74
- ✓ Ollagnon Henry (1987), Une nécessaire rencontre des approches théoriques et pragmatiques de la gestion de la nature : l'audit patrimonial de type système-acteur, *Cahiers du Germes*, n°12
- ✓ Ollagnon Henry (1998), Une approche patrimoniale de la gestion de la qualité : une application à la nature et au vivant – pour une écologie de l'action. Thèse pour le doctorat d'état en sciences économiques, Université Paris (I) « Panthéon-Sorbonne », 553p.
- ✓ Ollagnon Henry (2003), Stratégies pour une gestion patrimoniale de la biodiversité, *Bulletin de l'Institut royal des sciences naturelles de Belgique, Biologie*, n° 73-suppl.
- ✓ Pupin Vincent (2008), Les approches patrimoniales au regard de la question de la prise en charge du monde, Thèse de doctorat de l'AgroParisTech, 301p.
- ✓ Pupin Vincent, Viel Jeanne-Marie et Colin Michel (2008), Une démarche patrimoniale de gestion de la qualité du vivant en Île-de-France : l'expérience de la plaine de Versailles et du plateau des Alluets, *Courrier de l'environnement de l'INRA* n°55
- ✓ Rogers Carl Ransom (2005, nouvelle édition), *Le développement de la personne*, Dunod-InterEditions, 274p.
- ✓ Schmid Peter F. (2009), *La psychothérapie centrée sur la personne : une rencontre de personne à personne*, Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche, 2009/1 (n° 9)
- ✓ Serre Michel (1992), *Le contrat naturel*, Editions Flammarion, 191p.
- ✓ Touzard Hubert (2006), Consultation, concertation, négociation : une courte note théorique, *Négociations*, 2006/1 n° 5, pp. 67-74
- ✓ Zimring Fred (1994), Carl Rogers, *Perspectives : revue trimestrielle d'éducation comparée*, vol. XXIV, n° 3/4, 1994 (91/92), pp. 429-442