

EN BREF

Sur une place nouvellement créée qui manquait de vie, la ville de Francfort avait eu l'idée il y a quelques années d'organiser un marché public le vendredi jusqu'en début de soirée. Malheureusement, ce marché est devenu victime de son succès : les gens (parfois plus de 2'500) se sont mis à rester de plus en plus longtemps après la fermeture des stands et à apporter de quoi faire la fête (nourriture et boissons) jusque tard dans la nuit. Comme on peut s'y attendre, ils faisaient pas mal de bruit et laissaient derrière eux des montagnes de déchets et de tessons de bouteilles. Pire encore, vu qu'il n'y avait pas de WC publics, nombreux étaient ceux qui urinaient un peu partout. Les riverains ont donc commencé à se plaindre et le conflit s'est ensuite envenimé.

Un Conseiller municipal nouvellement en charge du dossier a décidé d'organiser une "table ronde" afin de résoudre le problème. Après avoir communiqué publiquement sa décision, il nous a confié le mandat de structurer le processus et de seconder les protagonistes dans la recherche d'une solution.

Nous avons alors pris contact avec les différents acteurs et les avons encouragés à former des groupes d'intérêts distincts, chacun d'entre eux nommant un porte-parole. Nous avons ensuite structuré puis mené deux séances de travail des porte-parole et quatre réunions plénières, ainsi que d'innombrables entretiens avec les uns et les autres. Plusieurs services de l'administration municipale se sont associés au processus.

Au terme de ces efforts, un accord remarquable a été conclu: les protagonistes directement concernés et les services officiels ont décidé de travailler ensemble et de mobiliser leurs ressources respectives afin de faire en sorte que le marché puisse se dérouler avec succès, mais qu'il n'y ait plus sur la place le vendredi soir après 22 heures ni fêtards ni ordures (p.ex.: des petits détachements constitués de gendarmes et de riverains ont été créés – leur tâche consistant, trente minutes avant l'heure de fermeture du marché, à sillonner la place afin de rendre les gens attentifs au fait qu'il faudrait bientôt s'en aller; le service de la voirie a installé des poubelles sans couvercle, sur lesquelles il n'était donc pas possible de déposer des bouteilles; les stands proposant de la petite restauration et des boissons à consommer sur place se sont engagés à ne plus accepter les retours de vaisselles et donc à ne plus rembourser les consignes après 20.30 heures; etc.). La manière dont on allait mesurer le succès des mesures prises et ce que l'on ferait au cas où la situation dégénérerait à nouveau a également été définie,

Aujourd'hui, quelques mois plus tard, les mesures ont fait leurs preuves et le marché attire de nouveau jusqu'à 2'500 visiteurs sans que rien ne dérape.

1. POINT DE DÉPART

Il y a de nombreuses années, une petite place a été créée dans un quartier fortement urbanisé de la ville de Francfort (la Friedberger Platz). Cette place, néanmoins, n'a jamais attiré beaucoup de monde. Afin d'y insuffler plus de vie, les autorités municipales ont apporté leur soutien aux habitants du quartier qui proposaient d'y organiser le vendredi jusqu'à 20 heures un marché hebdomadaire. La fréquentation, faible au début, a ensuite augmenté fortement, à la satisfaction de tous. Malheureusement, le marché est devenu victime de son succès : les gens sont non seulement venus de plus en plus nombreux, mais ils se sont mis à rester de plus en plus tard. De 2009 à 2011, le nombre de personnes qui restaient sur place après la fermeture des stands a passé de quelques centaines à plus de 2'500 ! En outre, les gens se sont mis à apporter de quoi faire la fête (nourriture et boissons) jusque tard dans la nuit. Comme on peut s'y attendre, ils faisaient pas mal de bruit et laissaient derrière eux des montagnes de déchets et de tessons de bouteilles. Pire encore, vu qu'il n'y avait pas de WC publics, nombreux étaient ceux qui urinaient un peu partout. La situation n'a pas dégénéré au point que les gens en viennent aux mains, mais le mécontentement dans le quartier n'a cessé d'augmenter.

Plusieurs riverains se sont adressés aux autorités, leur demandant de faire le nécessaire afin de maintenir la propreté des lieux et de garantir le respect des heures de repos nocturne. Les autorités leur ont répondu qu'elles ne pouvaient pas faire grand-chose et qu'en particulier, il était hors de leur pouvoir de faire évacuer la place à partir d'une certaine heure dans la mesure où les réunions qui s'organisaient spontanément après la fermeture du marché ne constituaient pas des manifestations sujettes à autorisation (ce qui aurait permis de mettre des conditions). Les autorités ont également fait valoir que personne n'avait été victime de dommages réels. Une habitante a alors porté plainte devant les tribunaux, mais a été déboutée en première instance – ce qui a abouti à ce qu'un sentiment de frustration et d'impuissance se répande dans le quartier.

Sans consulter personne, un Conseiller municipal (membre de l'exécutif de la ville) a finalement décrété en mai 2011 que le marché serait déplacé du vendredi au mercredi. Sa décision a certes fait plaisir aux habitants qui se plaignaient, mais elle a mécontenté tous les autres acteurs concernés : les commerçants du marché, le Comité de quartier, les fêtards et les restaurateurs. Un nouveau Conseiller municipal ayant pris ses fonctions en juillet 2011, il a immédiatement décidé d'organiser une "table ronde" afin de résoudre le conflit.

La Ville de Francfort nous a alors contactés afin de nous demander de préparer et d'accompagner les débats. A ce moment-là, le Conseiller municipal avait déjà eu des premiers entretiens avec certains des acteurs invités à participer au processus.

2. NOTRE RÔLE

En tant que tiers neutre, nous avons pris en charge les activités suivantes relatives à cette table ronde :

- Conception
- Préparation
- Animation
- Suivi

Le modèle de dialogue que nous avons mis en place repose sur les principes suivants :

- Il est nécessaire d'apporter un soutien aux groupes d'intérêts à leurs porte-parole.
- Nous nous efforçons d'établir ce que nous appelons un "climat de travail protégé" (nous entendons par là une forme de collaboration caractérisée par le respect de règles définies en commun).
- La qualité de chacune des phases du dialogue est proportionnelle au temps que l'on investit dans leur préparation.
- Il faut adapter le concept de chacune des réunions en fonction de l'état d'avancement du processus, en consultation avec les participants.
- Nous choisissons toujours des salles de réunion suffisamment grande afin que les participants aient suffisamment d'espace pour bouger et se déplacer, ce qui favorise entre autres la créativité.
- Afin de créer le meilleur cadre possible pour résoudre tel ou tel problème, il ne faut parfois pas hésiter à varier le choix des participants que l'on invite à se réunir.
- Procéder de manière absolument transparente est essentiel.

Lorsque nous animons des réunions, nous utilisons fréquemment le format de l'interview. Dans le cas particulier, nous avons régulièrement interviewé devant tout le monde, soit au début soit à la fin d'une séance, la personne qui patronnait le processus (à savoir le Conseiller municipal) et/ou les porte-parole des différents groupes d'intérêts – ceci afin de leur poser des questions concernant leurs attentes ou l'état de la situation. Cela contribue à faire régner la transparence, puisque toutes les personnes présentes reçoivent alors les mêmes informations.

3. DÉROULEMENT

3.1 Préparation / Introduction

3.1.1 Entretien préliminaire

Pour commencer, nous avons eu un entretien avec le Conseiller municipal et lui avons posé toute une série de questions afin d'essayer de comprendre la situation :

- Combien de personnes participeront probablement aux tables rondes ? (30-50)
- Est-il envisageable, afin de structurer efficacement le processus, de constituer des groupes de participants en fonction des intérêts qu'ils défendent et de faire en sorte que chaque groupe désigne un porte-parole ? (Oui, mais il faudra tout d'abord trouver les porte-parole et les préparer à assumer leur tâche)
- Compte tenu du fait que la première table ronde a déjà été convoquée et aura lieu dans deux semaines, est-il envisageable que les groupes d'intérêts se constituent et se préparent très rapidement ? (Oui, en travaillant avec eux et en démarrant immédiatement – d'autant plus que l'on est en période de vacances estivales).
- Disposons-nous, dans un endroit neutre, de l'espace adéquat : une grande salle pour la table ronde et des petites salles de sous-commissions dans lesquelles les groupes d'intérêts pourront se préparer séparément ? (Oui, bien que des changements seront peut-être nécessaires)
- Le contenu des discussions est-il déjà défini et des décisions prédéterminant les choix ont-elles déjà été prises ? (Non)

Ce premier entretien s'est révélé essentiel. Il nous a permis d'établir ce que l'on pouvait de manière réaliste attendre de notre intervention et d'éviter de créer ensuite, lorsque nous avons pris contact avec les groupes d'intérêts, de fausses attentes.

L'entretien avec le Conseiller municipal s'est déroulé en présence de la Cheffe de son secrétariat. Cette personne nous a fourni un soutien inestimable durant toute la durée du projet.

3.1.2 Conception et préparation de la table ronde

Sur la base de ce que nous avons appris, nous avons préparé un premier concept en vue du déroulement de la table ronde.

Nous avons en particulier identifié les groupes d'intérêts qu'il allait falloir impliquer dans le processus :

- les riverains "contre" (= les personnes s'opposant à un marché le vendredi)
- les riverains "pour" (= les personnes en faveur d'un marché le vendredi)
- les commerçants du marché et leur association
- le comité de quartier (un groupement de représentants politiques locaux)

- les services de l'administration municipale (police municipale, parcs et jardins, voirie, routes, police du commerce, etc.)
- des membres du Conseil communal (en tant qu'observateurs)
- les restaurateurs (ceux-ci ayant finalement constitué un groupement commun avec les riverains "pour")
- quelques personnes individuelles (certaines penchant plus du côté des "pour" et d'autres penchant plus du côté des "contre").

Après que la ville de Francfort les ait avertis, nous avons pris contact avec ces différents groupes. Nous leur avons d'une part expliqué notre rôle et notre manière de travailler, et nous leur avons soumis le concept que nous avons préparé – tout en précisant qu'il était ouvert à discussion. Nous avons également fait savoir aux groupes que nous étions à disposition afin d'apporter notre soutien lorsqu'ils se réuniraient pour se préparer. Nous avons toujours insisté sur le fait que la participation au sein d'un groupe allait être consommatrice d'énergie et de temps. Et nous avons systématiquement rendu les porte-parole des groupes au fait que leur travail allait être à la fois important et difficile – tout en leur offrant à nouveau notre soutien au cas où ils le souhaiteraient (ce qui a été fréquemment le cas durant toute la durée du projet).

Il est apparu au cours de ces entretiens que les acteurs concernés avaient les attentes suivantes :

- Résolution du conflit
- Création d'un climat de travail permettant d'avancer
- Economie de temps et de coûts
- Rapide, concret
- Professionnalisme

3.2 Débats

D'août à octobre 2011, nous avons organisé quatre réunions plénières (auxquelles ont participé jusqu'à 50 personnes) et deux réunions de travail d'un comité de pilotage (composé de 10 à 15 personnes). De nombreuses réunions ad hoc et entretiens téléphoniques ont eu lieu par ailleurs dans des constellations diverses.

3.2.1 Première table ronde

Le but de la première table ronde était essentiellement de faire en sorte que l'ensemble des participants puisse prendre connaissance en toute transparence des opinions et des attentes des uns et des autres.

A ce stade, le pessimisme régnait : en effet, presque personne ne croyait à la possibilité de parvenir à trouver une solution qui satisferait tout le monde !

Néanmoins, durant la séance, des règles concernant la manière de travailler ensemble ont été adoptées. Ces règles écrites sur des feuilles de flipcharts ont ensuite toujours été affichées à la paroi, afin que tout le monde les garde présentes à l'esprit et s'y tienne.

En dépit du pessimisme dominant, il est vite apparu que l'ensemble des participants avaient un souhait commun : celui de pouvoir conserver un marché en tant que lieu de rencontre dans une atmosphère agréable. Afin de rendre possible la recherche de solutions correspondant à ce souhait, la décision a été prise de repousser temporairement la discussion concernant le point d'achoppement principal – à savoir le jour de la semaine auquel le marché se déroulerait à l'avenir.

Nous sommes par ailleurs parvenus à créer un climat de travail permettant au moins de planifier la suite des travaux. Deux règles ont en outre été adoptées afin de maintenir ce climat :

- Des personnes qui n'avaient pas participé à la première séance ne seraient admises aux réunions futures qu'exceptionnellement.
- Une décision serait prise à la fin de chaque séance en ce qui concerne les informations distribuées à l'extérieur, en particulier à la presse, et rien d'autre ne filtrerait.

Finalement, la date d'une prochaine réunion a été fixée et les participants nous ont priés de retravailler dans l'intervalle le concept que nous avons initialement élaboré et de nous concerter à ce sujet avec les porte-parole des différents groupes.

3.2.2 Deuxième table ronde

Lors de la deuxième table ronde, il s'est agi principalement : (a) de clarifier les raisons qui pourraient les uns et les autres à défendre telle ou telle position ; (b) de faire l'inventaire des idées de solution déjà existantes et d'en initier la discussion.

Nous avons créé dans la salle de réunion des sortes d'îlots où les différents groupes présentaient leurs réflexions au sujet des thèmes suivants : "tranquillité nocturne", "aspect des lieux et propreté", et "taille adéquate". Les discussions menées autour des îlots ont été très intenses et il s'est avéré fort difficile pour tout le monde de ne pas aborder la question du le jour de la semaine auquel le marché devrait se tenir. Cela dit, il est apparu très clairement que tout tournait autour d'un petit nombre de thèmes centraux. Les porte-parole des différents groupes ont donc été priés en vue de la table ronde suivante de bien délimiter ces thèmes et de structurer pour chacun d'eux les idées de solutions.

Un "comité de pilotage" constitué les porte-paroles et de leurs suppléants (à savoir un total de 10 à 15 personnes) s'est ainsi formé et a tenu par la suite plusieurs réunions de travail afin de préparer les tables rondes suivantes.

3.2.3 Première réunion de travail

Lors de sa première réunion de travail, le comité de pilotage a rempli les tâches qui lui avaient été confiées. En ce qui concerne les idées de solution, il a commencé d'en discuter l'efficacité et le rapport coût-bénéfice.

Il est vite apparu que tous les membres du comité étaient en gros d'accord au sujet des objectifs à atteindre. Les divergences concernaient plutôt le choix des mesures à prendre pour atteindre ces objectifs et la motivation des uns et des autres à consentir des efforts pour les mettre en place.

3.2.4 Troisième table ronde

Les attentes en vue de la troisième table ronde étaient particulièrement élevées : la plupart des participants avaient l'espoir qu'elle aboutirait à la prise de décisions concrètes. De fait, les idées de solution présélectionnées lors de la réunion de travail du comité de pilotage ont été présentées et discutées. Les débats ont permis de faire avancer l'élaboration de "paquets" regroupant plusieurs mesures et de plans concernant leur mise en œuvre. Les participants se sont en outre mis d'accord sur la nécessité de prévoir un mécanisme d'accompagnement de cette mise en œuvre et de définir la marche à suivre en cas de dérapages.

A la fin de la réunion, tout le monde était au fond d'accord sur la manière dont les problèmes pouvaient être correctement résolus. Malgré cela, la décision a été prise de décrire encore plus précisément les mesures qui seraient prises et les mécanismes complémentaires d'accompagnement, afin de pouvoir informer le public de manière extrêmement précise et transparente. Le comité de pilotage a donc été prié de travailler dans ce sens en vue d'une quatrième table ronde.

3.2.5 Deuxième réunion de travail

Avant que le comité de pilotage se réunisse à nouveau, chacun des groupes a approfondi sa réflexion au sujet du dispositif prévu et s'est mis à élaborer des plans opérationnels définissant précisément qui allait prendre la responsabilité de faire quoi.

Lors de la deuxième réunion de travail, tout a été mis sur la table. Les participants ont alors fait l'inventaire des points d'accord et de désaccord, et des questions qu'il fallait encore analyser. Le mécanisme d'accompagnement et la marche à suivre en cas de dérapages ont été à nouveau abordés.

La réunion a été particulièrement intense, ce qui s'explique par le fait que l'on s'approchait de plus en plus de la prise de décisions concrètes et définitives. Il était en outre devenu clair pour tout le monde que chacun des groupes allait devoir y mettre du sien, si l'on voulait que les mesures à prendre se révèlent efficaces.

3.2.6 Quatrième table ronde

Au début de la quatrième table ronde, il a été relativement facile de parvenir à un consensus au sujet du dispositif élaboré par le comité de pilotage. Mais plus on s'approchait du moment où il allait falloir conclure, plus les débats se sont envenimés ! Au point même qu'à la fin, il n'y avait plus que deux options : soit tout le monde s'engageait à mettre le dispositif en place, soit on faisait un constat d'échec.

Cette augmentation soudaine de la tension a néanmoins eu un effet positif. Quelques-unes des mesures envisagées et les paramètres auxquels on allait se référer afin d'évaluer le succès du dispositif prévu ont en effet été précisés. Par ailleurs, une procédure permettant en quelque sorte de "tirer la sonnette d'alarme" en cas de dérapage a été mise au point.

Ceci fait, tous les groupes se sont mis d'accord pour œuvrer ensemble à la mise en place du dispositif qu'ils avaient élaboré et d'informer la presse et l'opinion publique en conséquence.

4. RÉSULTAT

Sur la base de l'accord conclu autour de la table ronde, il a donc été décidé que le marché serait maintenu et aurait lieu à nouveau le vendredi. Cependant, toute une série de mesures ont été adoptées afin de garantir en particulier la tranquillité nocturne et la propreté du quartier.

En ralliant les gens autour du leitmotiv "Nous nous en allons à 22 heures !", l'idée principale a été de créer des rituels contribuant à faire en sorte qu'il n'y ait plus sur la place le vendredi soir tard ni fêtards ni ordures. La liste des mesures en question est remarquablement complète :

- Les riverains "pour" ont mobilisé les médias sociaux afin de sensibiliser la population.
- Ils ont exécuté des pantomimes afin de rendre les gens attentifs, avec humour, aux comportements indésirables.
- Ils ont fait imprimer des panneaux, des brochures et des affiches rappelant les règles à respecter.
- Les commerçants ont pris l'engagement de fermer leurs stands à 20 heures précises et de s'y tenir de manière stricte.
- Les stands proposant de la petite restauration et des boissons à consommer sur place se sont engagés à ne plus accepter les retours de vaisselles et donc à ne plus rembourser les consignes après 20.30 heures.
- L'administration municipale a installé des poubelles sans couvercle, sur lesquelles il n'était donc pas possible de déposer des bouteilles.
- Elle a également mis des cendriers mobiles à disposition, ainsi que 3 (en été 9) toilettes mobiles.
- Les riverains "pour" se sont mis à porter un T-shirt créé spécialement pour le marché, afin qu'on puisse les identifier aisément et recourir à leur assistance en cas de besoin.

- Des petits détachements constitués de gendarmes et de riverains ont été créés – leur tâche consistant, trente minutes avant l'heure de fermeture du marché, à sillonner la place afin de rendre les gens attentifs au fait qu'il faudrait bientôt s'en aller. (Il a en outre été convenu que les effectifs de ces équipes mixtes et l'heure à laquelle elle se mettraient en marche seraient déterminés en fonction de l'importance de la fréquentation du marché.)
- Les restaurants et bars du voisinage ont établi une "happy hour" de 21h30 à 22h30 et se sont donc mis à servir des boissons à des tarifs plus avantageux que d'ordinaire durant cette période – mais uniquement à l'intérieur et non pas dehors sur les terrasses.
- Il a été décidé d'un commun accord avec le service municipal de la voirie qu'une équipe de nettoyage arriverait ostensiblement sur place à 22 heures au plus tard, également dans le but de sensibiliser les gens au fait qu'ils allaient devoir s'en aller.
- Les commerçants du marché ont pris sur eux de revenir le samedi matin afin d'éliminer les dernières traces (déchets, saleté) subsistant après le nettoyage relativement grossier effectué le vendredi en fin de soirée.

En ce qui concerne la "sonnette d'alarme" mentionnée précédemment, le dispositif convenu était le suivant :

- Des seuils limites relatifs au nombre de gens et au niveau de bruit acceptables sur et autour de la place à partir de 22 heures ont été fixés. En ce qui concerne les nuisances sonores, le service municipal compétent est tout d'abord venu 7 jours de suite avant la réouverture du marché le vendredi dans l'appartement de l'un des riverains les plus exposés afin d'y faire des mesures de bruit qui allaient servir de valeur de base. Après la réouverture du marché, le même service a de nouveau réalisé des mesures, afin de pouvoir quantifier la différence.
- Il a été décidé que le comité de pilotage pourrait être reconvoqué n'importe quand au cas où la situation se dégraderait à nouveau. Au cas où le comité ne parviendrait pas à prendre des mesures efficaces, n'importe quel riverain aurait le droit de reconvoquer une table ronde.
- Et au cas où rien n'aiderait et où l'on ne parviendrait plus à maîtriser les nuisances, le marché serait immédiatement retransféré du vendredi au mercredi.

Le "nouveau marché" a été inauguré de 18 novembre 2011, sous observation intense de la presse et des médias. En dépit des conditions météorologiques régnant à cette période de l'année, 1'500 personnes y ont participé. Toutes les mesures prévues ont été mises en place et ont produit l'effet escompté : la Friedberger Platz était vide et propre à 22h15.

Au fil des mois suivants, les rituels se sont consolidés et la situation est restée stable malgré l'augmentation des températures et du nombre de personnes sur la place. Le printemps venu, on a compté jusqu'à 2'500 visiteurs sans que rien ne dérape.

Quelque temps plus tard, le comité de pilotage s'est néanmoins réuni afin de discuter certains ajustements des mesures en vigueur. A cette occasion, il a été décidé d'adopter un système particulièrement original de collecte des bouteilles vides inspiré du "paternoster", (ascenseur continu ; cf.: www.pfandpaternoster.de).

5. ANALYSE A POSTERIORI

A titre de contrôle de qualité, nous avons repris contact quelque temps après avec tous les porte-parole et quelques participants. Nous avons tiré les enseignements suivants des conversations que nous avons eues avec eux :

- Lorsqu'ils ont entendu parler pour la première fois d'une table ronde, ils se sont attendus à des discussions qui ne seraient pas préparées à l'avance et que se dérouleraient de manière spontanée. Ils ont donc été surpris de constater la présence d'un tiers neutre qui s'efforçait de structurer et de faciliter les débats. Ils sont néanmoins tous de l'avis que cette intervention était utile et même indispensable.
- Ils ont beaucoup apprécié le fait que nous soyons parvenus à créer ce que nous avons appelé un "climat de travail protégé", qui leur a permis de réellement collaborer les uns avec les autres (ce qui leur semblait presque impensable au départ). Ils ont également apprécié la structure et la transparence du processus, ainsi que le respect (à peu d'exceptions près) des règles adoptées d'un commun accord.
- Ils ont commenté de manière positive le fait que nous ayons proposé pour chacune des rencontres un concept sur mesure, que nous l'ayons soumis à leur appréciation puis adapté en fonction de leurs remarques. Le schéma de chacune des tables rondes et même l'agencement de la salle étaient effectivement différents. Ils ont en revanche également commenté que certaines des réunions se sont mieux déroulées que les autres.
- Ils ont particulièrement relevé la neutralité et le professionnalisme de notre intervention, qui ont contribué à leur avis à l'atteinte de résultats concrets et équitables. Plusieurs d'entre eux ont cependant émis des doutes quant à la volonté d'ouverture et d'impartialité de certains participants.
- Les commentaires des uns et des autres nous ont confirmé qu'il était essentiel de fortifier les groupes d'intérêts et de les obliger à désigner un porte-parole.
- L'idée d'organiser des réunions de travail séparées avec les membres du comité de pilotage a été initialement mal reçue. Mais a posteriori, tout le monde est de l'avis que sans elles (c'est à dire sans confier à un groupe de taille restreinte la préparation des tables rondes), il aurait été impossible de parvenir à un résultat. Ceci a renforcé notre conviction que la préparation de chacune des étapes joue un rôle absolument essentiel dans un processus de ce genre.
- Nos interlocuteurs ont beaucoup apprécié le fait que l'autorité politique ait assumé le "patronage" du processus et se soit chargée de la coordination avec les différents services administratifs concernés. La présence en tant qu'observateurs de membres du conseil municipal (organe législatif) a également été jugée très positive, dans la mesure où elle a signalé d'emblée que le processus bénéficiait un large soutien politique.
- Tout le monde a été impressionné par le fait qu'en dépit des multiples divergences d'opinion et des positions opposées défendues par les différents groupes et individus, la communication entre eux a pu être rétablie et améliorée rapidement.

- La plupart des gens avec lesquels nous nous sommes entretenus sont de l'avis que la mise en place du processus était le seul moyen de parvenir à une entente.

6. ENSEIGNEMENTS ET DÉFIS

Le cas Friedberger Platz confirme à notre avis que l'intervention d'un tiers neutre qui prend soin de préparer et de structurer les débats en toute transparence facilite considérablement la recherche d'une solution dans une situation conflictuelle difficile et complexe. Nous constatons néanmoins que nous nous heurtons, lors d'intervention de ce genre, aux difficultés suivantes :

- Il n'est pas facile de faire des progrès sur plusieurs "chantiers" en parallèle. A plusieurs reprises, des questions qui semblaient avoir été réglées, resurgissaient à nouveau – ce qui nous donnait l'impression que nous perdions le contrôle du processus. Cela tient certainement au fait que tous les participants ne maîtrisent pas les différents sujets dans la même mesure. Il est cependant intéressant de constater qu'en l'occurrence, ce sont les participants eux-mêmes qui se sont aidés les uns les autres en ayant des discussions bilatérales en dehors des réunions de travail ou des séances plénières.
- Certains participants se sont plaints du fait qu'en dépit de la décision de repousser temporairement la discussion concernant le jour du marché, toutes les idées mises en discussion allaient implicitement dans même le sens – à savoir la réouverture d'un marché le vendredi. Afin que les débats soient réellement ouverts, peut-être aurions-nous dû proposer une démarche plus claire ou veiller plus strictement au respect de la décision prise.
- Il s'est révélé pratiquement impossible de bien gérer le temps. L'engagement des participants était certes impressionnant ; mais tout de même, attendre d'eux qu'ils assistent à plusieurs reprises à des réunions qui dureraient jusque tard dans la soirée était exagéré. Il aurait été fort utile d'avoir plus de temps et de pouvoir ainsi organiser un plus grand nombre de séances qui, chacune, auraient duré moins longtemps. En revanche, cela aurait repoussé à plus tard l'atteinte du résultat, ce que personne ne souhaitait.
- A quelques autres reprises, nous n'avons pas veillé trop strictement au respect des règles convenues ou avons négligé d'intervenir pour les faire respecter. Par exemple, quelques nouvelles personnes ont rejoint le processus après la première table ronde. Cela a provoqué un ralentissement. Cela nous a néanmoins permis de montrer que nous n'étions pas dogmatiques et d'assurer que certains participants qui allaient être absents avaient au moins la possibilité de se faire représenter.
- Bien que probablement inévitable, nous regrettons fort que quelques participants (pas beaucoup heureusement) se soient retirés de la discussion. Leur décision tenait à une procédure juridique en cours et à une mesure qui n'était pas réalisable. Cela n'a pas dérangé le reste des participants et a même plutôt renforcé leur sentiment qu'il était nécessaire de parvenir à un consensus afin, comme on le souhaitait, de résoudre le problème.
- Certains groupes ont changé de porte-parole en cours de route. Cela n'a en fait posé aucun problème au sein des groupes concernés et a même contribué à renforcer leur "professionnalisme". Par ailleurs, il s'est confirmé que nous avons eu raison d'avertir d'emblée les groupes et leurs porte-parole qu'ils allaient avoir beaucoup de travail.

- Notre mandataire était le Conseiller municipal en charge du dossier. Son secrétariat était le premier point de contact auquel les groupes pouvaient toujours s'adresser et a par ailleurs coordonné la partie administrative du processus – ce qui a fort bien fonctionné. Vu que le Conseiller municipal assumait le patronage du processus, nous pouvions régulièrement nous entretenir avec lui au sujet de l'avancement des débats. Sa disponibilité et son soutien nous ont été extrêmement utiles et ont beaucoup contribué à ce que l'on parvienne rapidement à un résultat.

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter :

Sumbiosis Sàrl
Falkenstrasse 80
CH – 4106 Therwil/Bâle

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com