

LE **DIALOGUE TERRITORIAL** DANS
LES DÉMARCHES DE TRAME VERTE ET BLEUE

LE DIALOGUE, CONDITION DU SUCCÈS DE LA RÉUSSITE DES PROJETS

Comment prendre des décisions sans décourager et sans générer de frustrations ?
Comment prévenir le risque d'essoufflement des dispositifs de concertation ?
Comment parvenir à une vision commune, puis à un langage commun, sur un objet aussi complexe et interdépendant que la biodiversité ? Enfin, comment concilier un rôle à la fois d'animateur d'un processus de co-construction et de pilote du projet ?
Toutes ces questions, nombre d'acteurs locaux, agents de la préservation de la biodiversité, se les posent à un moment donné. D'autant plus qu'ils sont bien souvent les premiers convaincus de l'impérieuse nécessité d'une participation des différentes parties-prenantes du territoire ; sans elle, la préservation de la biodiversité ne pourra être effective dans la durée.

Ce document est la résultante d'un processus de co-production entamé fin 2009, à l'occasion d'un Atelier-Débat consacré au dialogue territorial dans les projets de préservation de la biodiversité, suivi de deux sessions d'approfondissement d'une journée, encadrées successivement par Philippe Barret, de l'association Geysier, puis Amélie Vieux, de l'AFIP. Il est le fruit des apports de ces praticiens du dialogue territorial, et des questionnements, mais aussi des recommandations des acteurs des projets de biodiversité du Nord-Pas de Calais. Environ 60 personnes ont participé ainsi à l'élaboration de ce document de synthèse.

LE DIALOGUE PEUT-IL ÊTRE LA CLÉ DE LA RÉUSSITE DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

La préservation de la biodiversité est un enjeu du développement durable, peut-être celui qui génère le plus d'incompréhensions et de réticences à l'action. Alors que la biodiversité peut être apparentée à une coopérative planétaire dont les activités humaines dépendent, les actions en faveur de sa préservation sont souvent décriées et simplifiées à des projets "petites fleurs et petits oiseaux". Son rôle et ses plus-values pour les sociétés humaines sont difficilement appréhendés et donc peu considérés. Les activités humaines interfèrent sur les milieux naturels : un projet de Trame Verte et Bleue implique l'évolution des pratiques des nombreux acteurs locaux qui interagissent sur un même lieu. C'est ce qui cristallise nombre de conflits d'usage autour du foncier. Pour cela, un processus impliquant l'ensemble des parties prenantes (ayant un impact sur la biodiversité) contribue à l'élaboration de solutions collectives et partagées. Le dialogue territorial désigne ce processus, né de l'idée que de la diversité des visions et besoins des acteurs peut naître des solutions originales, efficaces et pérennes, pour des projets qui impliquent un objet fragile : les milieux naturels.

Le Cerdd vous propose ici une lecture simplifiée de ce processus : une synthèse sur le dialogue territorial, réalisée à partir de l'expression des besoins et des expériences des porteurs de projet, et de l'expertise des principaux artisans du dialogue territorial en France. Cette lecture met l'accent sur les différentes étapes du processus et sur l'attitude, le rôle du médiateur... Il s'agit de mettre en valeur les atouts de cette méthode pour la réalisation des projets. Cependant, ce document n'apporte qu'une compréhension de ce processus, alors qu'une formation de l'animateur au dialogue territorial apportera un savoir-faire, qui sera conforté au fil des expériences.



Travailleuse, soucieuse des intérêts de sa communauté, la fourmi est aussi un insecte remarquable par sa capacité à communiquer et à collaborer. Elle vous accompagnera au fil de ce document...



Sommaire

- 3/5 **Première partie** : introduction au dialogue territorial
Quelles conditions à la mobilisation des acteurs, l'appropriation du collectif et du bien commun ?
- 6/11 **Deuxième partie** : le mémo de l'animateur
Apprendre à donner du temps au projet et de l'attention au dialogue...



INTRODUCTION AU DIALOGUE TERRITORIAL : UN PROCESSUS D'ÉCHANGE À L'ÉCHELLE DU PROJET ET DU TERRITOIRE

QUELLES CONDITIONS À LA MOBILISATION DES ACTEURS, L'APPROPRIATION DU COLLECTIF ET DU BIEN COMMUN ?

Lorsque nous parlons de développement durable, nous parlons souvent de changement de cap au regard des défis de notre siècle. La société entière doit opérer ce changement, mais comment le réaliser dans un contexte où nos habitudes, nos pratiques semblent profondément enracinées ? La technique (au sens large) porte en elle le germe des solutions, mais elle s'avère souvent insuffisante si elle n'est pas accompagnée de démarches qui nous aident à faire évoluer nos perceptions, à comprendre quels sont les freins, les craintes, les différentes formes de résistance au changement. Les interrogations sur les nouveaux défis de notre société, mais aussi les outils permettant d'accompagner de tels changements, s'appuient sur les apports des sciences humaines et sociales, et notamment au travers de cette démarche dénommée dialogue territorial.

LES PLUS VALUES DU DIALOGUE POUR LA BIODIVERSITÉ

- Croiser les expertises, intégrer expertise scientifique et de terrain
- Compréhension des enjeux, responsabilités et rôles de chacun
- Construction collective d'une solution commune
- Assurer une réelle pérennité des actions mises en œuvre

Le développement durable a introduit une dimension nouvelle dans la méthodologie de gestion de projets : tout projet s'appuyant sur des considérations scientifiques, ou techniques, gagne à intégrer une démarche de dialogue et de concertation dans sa méthode de projet. Cette dernière favorisera la compréhension réciproque des logiques du projet et des raisons des résistances auxquelles les porteurs de projet se trouvent généralement confrontés. Le dialogue territorial est une méthodologie qui permettra d'aboutir à une réalisation concrète, efficace et pérenne du projet.

"Des règles de gestion de l'environnement qui ne sont pas respectées, aussi strictes et pertinentes soient-elles, sont moins efficaces que des règles et dispositifs construits en accord avec les acteurs locaux, appropriés par ceux qui ont participé à leur élaboration, qui les connaissent et leur reconnaissent une légitimité..."

Source : Entre l'homme et la nature pour des relations durables
Notes techniques – Réserves de Biosphères - 2008

CONSTATS SUR LA RÉALISATION DE LA TRAME VERTE ET BLEUE

L'une des difficultés rencontrées par les porteurs de projets Trame Verte et Bleue est de passer de l'étude écologique/scientifique à son application sur le terrain, et ce malgré les outils techniques et financiers existants. En effet, la complexité des projets de biodiversité se situe, en partie, dans des phénomènes d'interdépendances et d'interactions entre espèces, habitats naturels... Des interactions qui existent également entre acteurs locaux, pratiques et usages du sol. Les projets de biodiversité rencontrent donc cette particularité :

- foisonnement des acteurs à mobiliser collectivement pour un impact écologique cohérent ;
- cloisonnement de la connaissance aussi bien théorique que pratique ;
- responsabilité partagée sur les chaînes d'impacts (aussi bien positives que négatives) ;
- conflit d'usage (sur des pratiques de gestion divergentes).

Ceci implique de prendre en considération et d'animer l'ensemble des acteurs qui interagissent sur les projets de biodiversité de manière à **accompagner le passage d'un usage de l'espace à une gestion coordonnée d'un bien commun.**

Il s'agit de mener la concertation entre les acteurs (élus, représentants de l'agriculture, de la pêche et de la chasse, associations naturalistes et de loisirs...) qui auront un rôle à jouer dans la réalisation du projet, aussi bien en amont de l'étude, qu'en aval, pour favoriser la mise en œuvre concrète, les changements de pratiques et la pérennité du projet. Il faut prendre certaines précautions lorsque nous parlons de concertation ou dialogue, il ne s'agit en aucun cas de mettre en œuvre une sorte de concertation alibi qui permettrait de faire passer une idée, bref de mieux faire avaler la pilule...

"La concertation est une démarche, un processus qui vise à résoudre ensemble un problème collectif ou à co-construire un projet commun, dans le respect des acteurs concernés et de leurs besoins."

Philippe Barret

"Ce qui implique de prendre en compte de multiples formes de connaissances – scientifiques, techniques, pratiques – et leur traduction en mesure concrètes de gestion, applicables par les acteurs de terrain"

Alphandéry, Fortier, 2005

Force est de constater qu'une majorité des blocages provient des difficultés à instaurer le dialogue entre les différents acteurs impliqués : usagers, écologues, techniciens, agriculteurs... Tout d'abord parce que les manières d'appréhender le sujet sont variables, parce que les représentations sont très différentes, mais aussi parce que le changement génère le plus souvent des réticences, surtout quand il est imposé. C'est l'ensemble de ces facteurs qui constituent un frein à la discussion. Or **le conflit, le désaccord, peuvent être nécessaires, en tant qu'étape à franchir pour que chacun puisse s'approprier le projet et ses enjeux.** Mais il faut alors veiller à identifier individuellement, puis collectivement, les points de désaccord.

"Les discussions, parfois vives, à propos de mesures jugées incompatibles avec le maintien d'une activité particulière, constituent autant de moments privilégiés au cours desquels les savoirs locaux sont mis en mots. Parce que le chasseur, l'agriculteur ou le forestier veut justifier le bien-fondé de sa pratique et plus encore le caractère non acceptable d'une mesure, il explicite un savoir-faire qui n'avait pas trouvé l'occasion de s'énoncer auparavant. Ces débats permettent d'apporter des précisions sur l'état du milieu, les pratiques, d'infirmer ou de remettre en cause les connaissances détenues par les autres partenaires (experts, techniciens)."

Alphandéry, Fortier, 2005

Deux mondes avec des perceptions différentes se rencontrent, ce qui crée de l'incompréhension mutuelle et des tensions.

- L'expert s'appuie sur une connaissance scientifique et peut être animé par un sentiment d'urgence à agir. "Le regard de l'expert doit s'ouvrir au prisme des acteurs locaux", a jugé nécessaire de rappeler Amélie Vieux, de l'AFIP, suite à ses différentes expériences d'appui à l'animation d'actions de dialogue territorial.
- Les acteurs locaux gèrent l'espace depuis très longtemps dans un souci de viabilité, de maintien de leur activité et ceci pas uniquement avec des visées économiques. Leur connaissance du contexte local s'appuie sur un vécu dense et diversifié, qui doit permettre de nuancer et qualifier l'apport scientifique.

Cependant, dans la pratique, les étapes de l'étude écologique sont généralement rythmées par des validations scientifiques menées par une expertise extérieure... sans intégrer suffisamment les réalités des acteurs locaux, leurs contextes et besoins... et ne parvient donc pas à capitaliser l'étendue des connaissances pragmatiques des acteurs locaux.

Éléments de définition du dialogue territorial

Face aux difficultés de réalisation, les questions les plus fréquentes des acteurs de la biodiversité...

- Comment aboutir à une vision partagée des acteurs en présence autour de l'intérêt de préserver la biodiversité ou de réaliser une Trame Verte et Bleue ?
- Comment créer un climat de confiance susceptible de faciliter le dialogue entre les acteurs ?
- Comment la concertation peut-elle faire émerger des solutions partagées aux problèmes environnementaux et de gestion de l'espace ?
- Comment éviter l'essoufflement et entretenir le dialogue dans le long terme ?

... autant de raisons de s'intéresser aux méthodes du dialogue territorial !

D'après le Larousse, le dialogue territorial est "une expression qui qualifie les pratiques de concertation et de médiation environnementale, attachées à la résolution de conflits, à l'élaboration d'accords ou à la mise en place de processus participatifs portant sur la gestion du territoire et sur l'environnement". Il s'agit donc d'un processus qui mobilise des méthodes, des savoir-faire et des compétences afin d'aider à une production concertée de solutions. Le dialogue territorial a notamment fait ses preuves là où le manque de concertation avait remis en cause des projets de préservation de l'environnement ou de gestion de l'espace.

C'est une méthode basée sur la prise en compte des différentes dimensions de l'être humain. Elle permet notamment de faire ressortir, et de comprendre, les craintes et besoins des acteurs concernés. En cela, le dialogue territorial est parfois qualifié "**d'art du mouvement**" (Philippe Barret, Geysler), un mouvement qui permet d'amener les acteurs à développer davantage d'empathie vis-à-vis des autres acteurs, et de cette manière à mieux comprendre leurs enjeux, problématiques... L'un des atouts du dialogue territorial a été exprimé par Perrine Paris (chargée de mission du Parc naturel régional de l'Avesnois) lors de notre atelier-débat, "*dans le cadre du Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux (SAGE), mon souci était d'être efficace et concret dans un contexte de conflits ouverts. Le dialogue territorial a permis de construire un projet commun de qualité. Ces démarches semblent prendre du temps, mais en réalité elles permettent de résoudre les problèmes et d'aboutir à la concrétisation du projet*". Il arrive parfois qu'un processus de dialogue territorial ne débouche pas sur un accord, pourtant, les témoignages soulignent que si cette démarche n'aboutit pas dans un premier temps, elle facilite la réalisation de projets ultérieurs.

Les objectifs du dialogue territorial

- Croiser les intérêts particuliers pour co-construire un intérêt commun
- Construire une vision commune
- Créer un climat de confiance
- Construire une solution commune en réponse à un problème collectif





LE MÉMO DE L'ANIMATEUR DU DIALOGUE TERRITORIAL

APPRENDRE À **DONNER DU TEMPS**

ET DE L'**ATTENTION AU DIALOGUE**

Difficile de synthétiser une démarche de dialogue territorial, ni même d'en réunir tous les ingrédients pour en garantir la réussite. Nous avons donc voulu en pointer les temps forts et les étapes de l'animation de projet. Le processus gagnera considérablement à se doter d'une personne extérieure au territoire pour accomplir cette mission de médiation. Cependant, nous avons pu observer de nombreux

les postures pour bâtir
la légitimité de l'animateur
du processus

L'ANIMATEUR : AU SERVICE D'UN PROCESSUS, ET NON D'UN PROJET ?

La difficulté de l'animation de tels lieux de concertation est, bien souvent, que le technicien, qu'il soit salarié d'une association, d'une collectivité... se retrouve à endosser deux rôles, qui dans la pratique s'avèrent contradictoires : jouer un rôle reposant sur la neutralité pour l'animation du dialogue et se mettre au service d'un projet sont deux "casquettes" difficilement compatibles...

Pour bien entamer une démarche de dialogue territorial, il est important de laisser de côté sa qualité habituelle de technicien, acteurs associatifs... pour se glisser dans le costume de l'animateur. *"En tant que technicienne, je n'étais pas en bonne posture pour animer le processus de concertation, explique Emilie Lunaud du PNR Avesnois. J'ai appris progressivement à entrer dans cette démarche participative en m'appuyant sur une formation et sur le soutien de mes collègues."*

Il faut alors s'affranchir de toute position partisane, mettre les différents intervenants sur un pied d'égalité. *"On ne peut pas être médiateur si on ne crée pas d'empathie et si on juge les positions des participants, explique Amélie Vieux, de l'AFIP. On doit se mettre en position d'ouverture. Il faut voir ce en quoi on peut comprendre l'autre et toujours partir du principe que l'on a quelque chose à en apprendre."* Dans ce sens, il peut être utile de lister, avant le lancement de la démarche, le rôle que l'on entend tenir en tant qu'animateur, les objectifs de ces réunions, mais aussi l'objectif personnel que l'on poursuit. Il faut également être ouvert à la critique et être prêt à accepter l'expression du mécontentement des participants. C'est à cette condition que l'animateur sera légitime et que le processus pourra être efficace.

Suite page 7...

les étapes de la médiation

étape

1

DÉFINIR DES OBJECTIFS ET UNE MÉTHODOLOGIE... POUR MIEUX S'Y TENIR !

Avant de se lancer dans l'animation d'une opération de dialogue territorial, il convient de passer par un certain nombre d'étapes préalables. En effet,

l'issue du processus repose en partie sur la qualité de la préparation en amont.

Pour démarrer sur de bonnes bases, les objectifs de la démarche doivent être clairement établis. Savoir où l'on va permet de définir la formule la plus adéquate et d'adapter les moyens à mettre en œuvre. Des objectifs flous, en revanche, sont susceptibles de brouiller les pistes, de désorienter les participants, et de compromettre la bonne marche du processus. Pour ce faire, il est important de faire la distinction entre **information, consultation, concertation et négociation**.

Lors des séances d'approfondissement de l'atelier-débat, qui se sont tenues au mois de décembre 2009, une association de protection de la nature a évoqué son expérience. Dans le cadre de la réflexion sur la mise en œuvre de la trame verte et bleue, cette association a convié les acteurs locaux (associations, agriculteurs, élus, chasseurs...) à une réunion de concertation. Celle-ci s'est avérée plus proche de la réunion d'information et certains participants, désorientés, ont développé une farouche opposition au projet, renforcée par l'idée que l'association œuvrait au service de la collectivité locale (les invitations à la réunion portaient le logo de la commune). La mobilisation s'est, par la suite, considérablement essoufflée lors des rencontres suivantes.



PS AU PROJET

E...

chargés de mission dont la sensibilité et la capacité d'écoute leurs permettaient d'aller au bout du chemin, guidés par la méthode du dialogue territorial, alors même que le projet avait été dérouté à des occasions précédentes !

L'analyse de cette expérience avec les participants du cycle d'approfondissement a permis d'identifier un certain nombre d'enseignements de méthode et de posture :

- Être vigilant sur la posture de l'animateur lorsqu'il représente une structure défendant des intérêts particuliers vis-à-vis du projet. S'il doit être l'animateur du dialogue, il doit impérativement adopter une posture neutre, non partisane, afin d'assurer la prise en compte des préoccupations, difficultés et besoins des autres participants.
- Ne pas interpréter le conflit comme un problème en tant que tel, mais plutôt comme un stade de démarrage des discussions représentant une opportunité de changement. En outre, veiller à faire en sorte que le conflit autour du projet ne devienne pas un conflit entre personnes.

Information, consultation, concertation, négociation : de quoi s'agit-il ?

Information : informer les acteurs locaux ou les citoyens d'une décision déjà prise.

Consultation : on demande un avis avant de décider : Enquête, réunion publique...

Concertation : Cheminement collectif, co-construction du projet dont les propositions sont élaborées collectivement.

Négociation : co-décision, chacun s'engage à mettre en oeuvre.

Le cadre d'une démarche de dialogue territorial doit être bien clair pour tous les participants. Ces derniers doivent avoir conscience de leur rôle, de ce qui est de leur ressort et ce qui ne l'est pas, afin d'éliminer tout risque de déception ou d'incompréhension. **"On ne peut pas, par exemple, prétendre faire de la concertation sur quelque chose qui est déjà bouclé"**, souligne Amélie Vieux.

... suite de la page 6

Lors de nos sessions d'approfondissement, nous pouvions ressentir la difficulté pour certains porteurs de projet à passer du rôle d'expert ou de technicien à celui d'animateur au regard neutre sur le projet. Des solutions existent pour parer à cette situation :

- Travailler sur sa posture au regard des recommandations d'Amélie Vieux.
- Partager les rôles entre deux personnes d'une même structure, l'une se positionnant en qualité d'animateur, l'autre en tant que promoteur du projet.
- Faire appel à un tiers neutre, un médiateur, missionné pour faciliter la conduite du dialogue.
- Se former au dialogue territorial.

DE LA COMPRÉHENSION AU CONSENSUS

ENJEUX DU DIALOGUE TERRITORIAL : DE LA POSITION AU BESOIN

"Permettre la vraie expression de chacun"

"Permettre la reconnaissance de chaque acteur et de ses besoins par tous"

Amélie Vieux - AFIP

Le processus du dialogue territorial est l'art du mouvement pour amener à regarder dans la même direction, vers un **consensus**, que nous définissons ici comme la **construction collective d'une solution commune, acceptable par tous**.

Le rôle de l'animateur est d'accompagner ce mouvement vers le consensus. Pour cela, il lui faut prendre le temps de favoriser la compréhension mutuelle des besoins des acteurs, afin que dans la seconde phase, ceux-ci soient disposés à rechercher des solutions qui répondent à ces besoins. Pour Philippe Barret de Geysers : *"D'abord on identifie les problèmes, et on se donne le temps. Il ne s'agit pas d'être dans la solution dès le départ, mais dans la compréhension"*.

Pour Emilie Lunaud du PNR Avesnois, *"Les points d'accord et de désaccord sont des points clés à identifier : le groupe est invité à se positionner sur les éléments présentés"*.

- *S'il y a accord, alors nous pouvons finaliser la proposition.*
- *S'il y a désaccord, nous recherchons ensemble quel est l'élément bloquant et comment poursuivre : abandon de l'idée ou ré-orientation ? L'assurance de répondre à la problématique identifiée dans les démarches précédentes permet de recadrer les discussions"*.

Comprendre ne signifie pas être d'accord : Il ne s'agit pas de convaincre, mais de créer les conditions de la compréhension (idée aussi de repérer les besoins, les craintes / freins). La prise de décision intervient en fin de processus quand il y a accord.

POSTURES



DES ÉLÉMENTS DE SÉMANTIQUE POUR BÂTIR LE DISCOURS DE L'ANIMATEUR ET INTERPRÉTER L'ÉVOLUTION DU DIALOGUE

Tout l'art du dialogue territorial consiste à faire passer les différents participants de l'expression d'une position à celle d'un besoin. Il est en effet souvent difficile pour un acteur local d'exprimer ce qui est réellement important pour lui. C'est la tâche de l'animateur que de l'y amener. Pour ce faire, **il faut écouter chacun, ne pas contredire, et surtout ne pas juger.** Les mots et les symboles peuvent avoir énormément d'importance et chacun doit être pesé. Ainsi, des formules telles "Que pensez-vous de ?" ou "Quelle est votre opinion ?", qui favorisent l'expression de positions, sont à proscrire. Il faut y préférer une question plus centrée sur la perception et les émotions comme "De quelle manière voyez-vous les choses?". La gestuelle, le positionnement, ont aussi leur importance pour valoriser la parole d'un participant et illustrer une dynamique d'ouverture.

Le passage de l'expression d'une position (je veux que...) à celle d'un besoin (j'ai besoin de...) doit se faire progressivement en passant par **deux étapes intermédiaires que sont la perception (pour moi, la réalité est...) et éventuellement l'émotion (je me sens...).** "Il faut être très attentif aux émotions des participants, souligne Philippe Barret, de l'association Geysier. Elles sont un escalier vers les besoins."

Tout comme il importe plus de se faire comprendre que de convaincre, il convient d'aider les intervenants à se faire comprendre. Reformuler leurs propos est un bon moyen de s'assurer que chacun dit bien ce qu'il veut dire et que tous comprennent la même chose. La reformulation permet également de mettre en évidence ce qui relève des besoins des acteurs, une information qui est bien souvent noyée dans un discours plus ou moins long et confus. Une fois les besoins explicités, le travail de négociation peut commencer (cf étape 5).

Postures

étape

2

DES RENCONTRES PRÉALABLES, INDIVIDUELLES DES ACTEURS : POUR IDENTIFIER LEURS POINTS DE VUE PAR RAPPORT AU PROJET, LEURS BESOINS ET LEURS ATTENTES OU CRAINTES PAR RAPPORT AU DIALOGUE TERRITORIAL

Préalable incontournable pour quiconque voudrait se lancer dans l'animation d'une démarche de dialogue territorial : identifier les principaux interlocuteurs et les rencontrer individuellement. Une première prise de contact qui permet :

- de poser les bases d'une relation de confiance,
- d'expliquer les enjeux, le calendrier et la méthode de concertation,
- de connaître les sources de tensions et de conflits, voire même "les traumatismes historiques".

C'est également un moyen d'identifier les éventuels points de blocage et de les anticiper. "Il est bien plus efficace d'aller voir tous les acteurs un par un, estime Stéphanie Rondel, du CPIE Chaîne des terrils. Cela permet de travailler sur des thématiques précises et d'éviter les conflits préexistants." "Des temps d'échange privilégiés, comme le précise Emilie Lunaud, chargée de mission eau au Parc naturel régional de l'Avesnois, très riches, pour comprendre les représentations de chaque acteur, les contraintes de chacun, et commencer à faire le lien entre eux." "Ces entretiens préalables sont particulièrement utiles quand des gens ne veulent pas venir, explique Emilie Lunaud du PNR Avesnois. Ils permettent d'expliquer que le projet se fera de toute façon [il s'agissait ici d'élaborer le SAGE de la Sambre, un document contractuel et réglementaire pour lequel la concertation est institutionnalisée] et qu'il faut y participer, même pour exprimer son désaccord." C'est aussi pour l'animateur une opportunité d'identifier les points clés de négociation.

Représentation ou représentativité ?

Généralement, dans les instances de dialogue ou de concertation, sont convoquées les structures représentatives des différents acteurs et usagers. Cela dit, la représentation, dans certaines expériences, a pu montrer ses limites : il s'avère parfois nécessaire de réinterroger la représentativité réelle (notamment locale) des acteurs convoqués : l'acteur usager du terrain, et pas seulement la structure le représentant. Ainsi, il peut être utile de s'adresser également à des acteurs (qui n'ont pas forcément un mandat au titre associatif ou structurel), mais qui sont représentatifs du territoire concerné par la concertation, et qui sont au cœur des échanges avec leurs pairs sur ce territoire donné.

étape

3

CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE, FORMULER ET PARTAGER LES RÈGLES DU DIALOGUE... POUR QUE CHACUN S'EXPRIME ET SOIT ÉCOUTÉ

- Un accueil et une disposition des lieux propices à l'échange : circulaire pour rassembler, tout le monde au même niveau...
- Les objectifs et les marges de négociation doivent être connus des participants dès le début du travail de dialogue territorial. En effet, la démarche de dialogue territorial peut naître d'une initiative locale ou d'un contexte législatif obligatoire qui doivent être présentés afin d'explicitier, dès le démarrage du processus, à qui revient la décision finale.
- Les règles qui régiront les réunions seront elles aussi clairement énoncées. "Ce sont ces règles qui permettront d'avoir un dialogue constructif", précise Amélie Vieux. Chronologie, écoute, tour de parole, modalités d'intervention, validation des compte-rendus... Chaque intervenant devant respecter les mêmes règles que ses homologues, il est préférable de s'assurer que celles-ci soient largement acceptées. Une fois validées, elles pourront être légitimement rappelées en cas de besoin.

Dépasser les divergences :
l'art du mouvement,
de la compréhension
à l'acceptation

La médiation dans le cadre du dialogue territorial est largement inspirée de la médiation de conflit, particulièrement dans le cas de problèmes environnementaux réunissant des acteurs qui n'ont pas l'habitude de dialoguer entre eux, dont les usages visent des intérêts particuliers et dont les points de vue sont *a priori* divergents. L'objet du dialogue territorial est en effet de dépasser les désaccords pour déboucher sur une issue satisfaisante pour tous. Mais pour surmonter ces points de blocage, ces désaccords doivent être clairement énoncés, de même que les motivations qui en sont à l'origine. C'est le travail de l'animateur que de faciliter leur expression. "Tout l'enjeu du dialogue territorial réside dans le passage d'une culture de l'opposition à une culture de l'échange constructif", explique Amélie Vieux, de l'AFIP.

EXTRAIT DE LA CONFÉRENCE DE CONSENSUS SUR LA PARTICIPATION DES HABITANTS (LILLE, Cerdd, 2003)

"Le problème doit être clairement posé avant toute solution, avant toute mise en œuvre ou arbitrage."

"La qualité du débat résulte d'une méthode conçue comme la construction d'accords et de désaccords."

En cas de nécessité
seulement ou ingrédient
d'amélioration continue des
projets ?

L'ambition et la portée du dialogue territorial nous ont été démontrés à l'occasion de l'Atelier-Débat de novembre 2009 avec la présentation de l'expérience menée par le Conservatoire des Sites Naturels du Nord-Pas de Calais proposée par Benoît Gallet, chargé de mission. Une action et des résultats particulièrement remarquables car, s'il n'était a priori pas nécessaire de mener une action de dialogue territorial, cette action a généré une très bonne acceptation du projet, et a enclenché par la suite un processus volontaire chez ces mêmes acteurs !

"Notre association a pour mission la connaissance, la protection, la gestion et la valorisation des espaces remarquables. Nous gérons une soixantaine de sites naturels dans la région. A ce titre nous établissons des conventions de gestion avec les communes, parfois nous sommes acquéreurs ou nous signons des baux emphytéotiques (de longue durée). Dans le cadre du plan pluriannuel de gestion des sites dont nous sommes propriétaires, nous avons fait le choix de créer un comité de gestion alors que rien ne nous y obligeait en tant qu'acquéreur."

Un test, une démarche volontaire

A l'origine de ce projet, le Conservatoire des Sites Naturels avait eu cette opportunité d'acquiescer en Val de Sambre un premier territoire en déshérence, suite au départ en retraite d'un agriculteur. "En créant un comité de gestion, nous souhaitions nous faire connaître auprès des acteurs du territoire. C'était pour nous l'occasion d'expliquer notre rôle et notre démarche au sein de leur territoire (une certaine méfiance planait sur nos intentions)." La connaissance locale, la mémoire du passé du territoire, les interrogations de chacun ont enrichi la définition de modes de gestion plus respectueux. Le CSN promeut en effet la gestion écologique des territoires en y restaurant des activités traditionnelles extensives (pâturage et fauchage), qui sont des activités économiques. "Au comité de gestion, nous nous sommes aperçus qu'en réalité, la déprise agricole dans ces prairies humides et la plantation de peupleraies étaient finalement un constat que déploieraient les différents usagers du territoire, et donc une base de travail commune pour l'ensemble de ces acteurs."

Le comité de gestion réunit des acteurs très divers (conservateur des sites, communes, financeurs, partenaires institutionnels, associations, naturalistes, partenaires techniques, etc.) qui ont ainsi pu découvrir la compatibilité de leurs attentes.

"Le comité valide les opérations de gestion, qu'avalise ensuite un comité scientifique, avant les phases de restauration et de gestion conservatoire du patrimoine." La valorisation pédagogique et culturelle des sites à l'avenir sera également déterminante pour l'appropriation des projets par la population locale.

Suite page 10...

... suite de la page 9

Au final, un processus qui aura pleinement légitimé l'action du CSN aux yeux des acteurs locaux

"Le comité de gestion a si bien dissipé les craintes des acteurs que nous avons eu l'opportunité d'acquiescer par la suite 40 hectares de zones humides jusqu'en 2009, ce qui est le principal résultat de la démarche entreprise. Nous avons maintenu une activité agricole sur ces territoires avec un cahier des charges qui, finalement, modifie peu les habitudes des agriculteurs (suppression des engrais principalement)."

Ceux-ci bénéficient de subventions (MAET), des partenariats se créent avec le SAGE de la Sambre, avec les fédérations de pêche et de chasse. Bref, chacun s'y retrouve !

L'ensemble de prairies sera classé Réserve Naturelle Régionale en 2011. C'est une plus-value et une reconnaissance environnementale pour la commune de Maroilles.

postures

étape

4

DES TECHNIQUES D'ANIMATION... POUR ACCOMPAGNER LA TRANSITION DE LA POSITION AU BESOIN

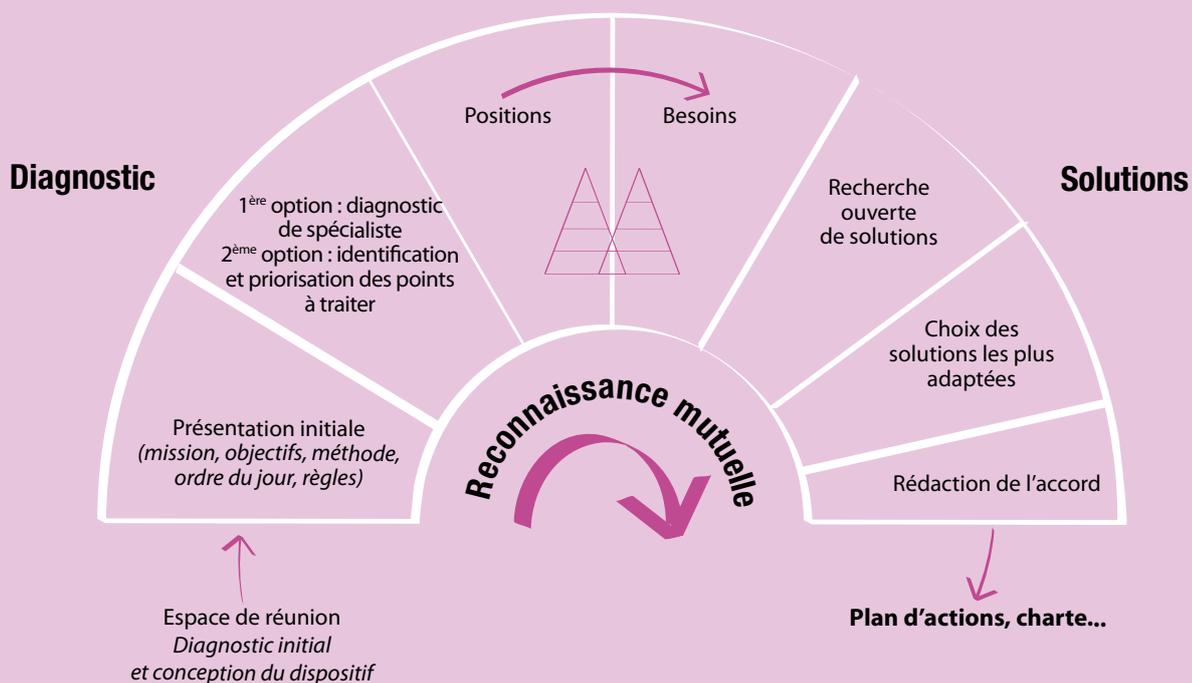
Pour créer un climat de confiance stable, il est essentiel que tous les acteurs soient sur un pied d'égalité. Chacun doit avoir l'occasion de s'exprimer et c'est le rôle de l'animateur de faire en sorte que tous se sentent écoutés. Il est important d'accuser réception des contributions, propositions ou besoins des uns et des autres. Les reporter au fur et à mesure sur un tableau, ou dans un récapitulatif distribué après chaque réunion est un bon moyen de prouver aux acteurs présents que leur participation est utile.

Chacun doit partir avec les mêmes éléments en main. "Ce qui semble évident pour l'un peut être vu différemment par d'autres", note Amélie Vieux. Documents et outils doivent donc être distribués à tous, et des visites sur le terrain peuvent être organisées. Cela permet en outre de s'appuyer sur du concret, premier pas vers la construction d'une vision commune des enjeux.



Les étapes du processus du dialogue territorial

Source : Philippe Barret (Geysler), d'après un schéma de T. Fiutak, J. Salzer, et J.E. Grésy



étape

5

S'ASSURER QUE LE SOCLE DES NÉGOCIATIONS EST STABLE... POUR NE PAS FRAGILISER LE PROCESSUS

Quand une vision commune est construite, il est temps de se lancer dans la recherche de solutions. Elles doivent être élaborées collectivement et répondre au maximum aux besoins des acteurs concernés. Il est donc important de s'enquérir de la satisfaction de chacun quant à ces pistes de solutions et de veiller à ce que, si concessions il doit y avoir, celles-ci soient équilibrées. Personne ne doit se sentir lésé. *"Les acteurs s'impliquent parce qu'ils attendent une réponse à leur problème, note Amélie Vieux. Ils sont ensuite motivés par la construction commune."*

Un diagnostic partagé

Lors d'une première rencontre pour l'élaboration d'un programme d'actions dans la cadre du SAGE, Perrine Paris, (chargée de mission du Parc naturel régional Avesnois), a été confrontée à des tensions découlant d'une divergence dans la définition des zones humides. Tensions qui ont débouché sur un refus de la cartographie des zones humides telle qu'initialement présentée. Effectivement, cette cartographie avait été réalisée à partir d'une synthèse des données disponibles, sans prise en compte de la connaissance des acteurs locaux sur ces zones humides. Avec pour conséquence, une carte qui ne correspondait pas à leur réalité et ne pouvait donc pas être acceptée comme telle.

Afin de poursuivre sur une vision commune du projet, la priorité de Perrine Paris a donc été de travailler à une **définition partagée de la zone humide, combinant le vécu des acteurs locaux et l'expertise des techniciens.**

Ce nouveau support a permis d'accompagner un processus de négociation beaucoup plus constructif... mais aussi d'aboutir à une cartographie partagée et donc à la protection de ces zones fragiles [dans le contexte du SAGE, la cartographie a un caractère réglementaire].

La mobilisation de la population

En sus des quelques règles et repères proposés ici pour dessiner les contours d'un processus de dialogue territorial, Philippe Barret, de l'association Geyser, nous propose quelques conseils pour donner envie au gens de s'impliquer dans un processus de dialogue territorial.

- 1 établir un lien préalable**
par une communication ad hoc avec les parties-prenantes ou les acteurs relais par l'implication en amont d'un échantillon élargi d'acteurs (dans la conception, préparation, animation... des temps forts)
- 2 veiller à ce que le contenu, l'objet de la mobilisation touche la population**
le sujet abordé doit répondre à un besoin ressenti par le public visé, il importe de mettre en avant le problème à résoudre plutôt que la procédure.
- 3 adopter une forme qui plaît**
Un lieu de réunion agréable, une projection, une animation dynamique et créative, une visite, un pot, une surprise
- 4 avec une perspective qui motive...**
L'objectif de l'événement ou du processus est clair et motivant : ambitieux à long terme et concret à court terme (mobiliser des moyens financiers, mettre en place des actions sur le terrain, faire pression sur les décideurs...).

Source : Philippe Barret - Geyser

étape

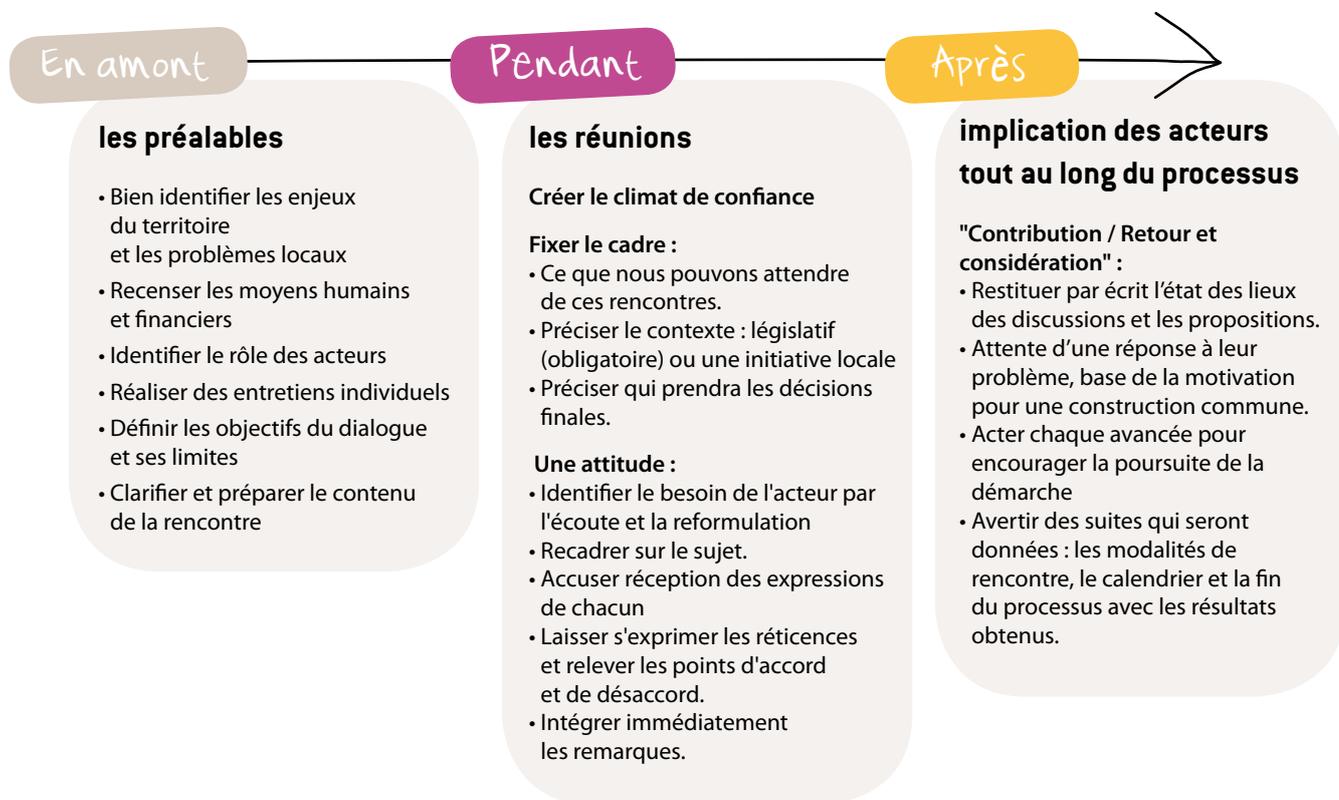
6

PÉRENNISER LA MOBILISATION DES ACTEURS

Lorsque les bases du dialogue sont posées, une des difficultés est de pérenniser la participation des acteurs. Celle-ci dépend en grande partie du sentiment des participants d'avoir été écoutés.

En effet, le ressort de leur participation réside dans la possibilité d'être entendu, d'avoir une réponse à leurs problèmes qui représente finalement l'essence du travail collectif. Cette contribution implique une forme de retour, un **"accusé de réception"** qui leur garantit la prise en compte de ces besoins et d'acter chaque avancée pour montrer l'évolution du projet. Enfin, il est essentiel de donner une visibilité sur le fonctionnement du processus, de la prise de décision bien sûr, mais également de sa durée, des modalités de sa réalisation et de son achèvement. Certaines frustrations peuvent naître de l'impression de ne plus être convié aux rencontres alors que le processus a pris fin.

AIDE MÉMOIRE : GRANDES ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES ET IMPLICATIONS DU DIALOGUE TERRITORIAL POUR LE CHARGÉ DE PROJET



Pour en savoir plus

- Guide pratique du dialogue territorial, concertation et médiation pour l'environnement et le développement local, Philippe Barret - Coédition Fondation de France, à paraître en 2011.
- Le dialogue territorial, des pratiques en émergences, Dossier Transrural N°377, mars 2009
- Savoirs locaux dans les dispositifs de gestion de la nature, Pierre Alphandéry et Agnès Fortier, Cirad - Iddri - INRA 2005
- Une démarche de concertation pour la gestion du patrimoine naturel, Conservatoire des Sites Naturels de la Région Rhône Alpes
- Sur le web, un site dédié au dialogue territorial : Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local : www.comedie.org
- Méthodo - programme dialog 2008 : www.afip.asso.fr/dialog/dialogue.htm
- Les notes techniques - Réserves de Biosphères : http://www.mab-france.org/fr/publi/publi_internet.html
- Retrouvez cette publication et d'autres ressources dans la rubrique biodiversité (in Développement durable) sur www.cerdd.org

Cerdd, décembre 2010

Direction de la publication : Emmanuel Bertin
Rédaction : Marie Décima, Julie Nicolas, Antoine Vaast
Centre ressource du développement durable
Base 11/19 - rue de Bourgogne - 62 750 Loos-en-Gohelle
contact@cerdd.org - www.cerdd.org



Remerciement au comité de relecture et aux contributeurs :

Agnès Fortier de l'INRA, Philippe Barret de Geyser, Amélie Vieux de l'AFIP, Perrine Paris du Conseil Général de l'Herault, Emilie Linaud du PNR Avesnois, Benoit Gallet du CSN, Chantal Bessenay de Géant et l'équipe du Cerdd.

Remerciement à ceux qui ont contribué par leur présence à nos événements :

Mélanie Beauchamp du CPIE Val d'Authie et Pays du Ternois, Sandrine Belland de la Mission Bassin Minier, Louise Bellet de l'Association Pocheco Canopée Reforestation, Pierre-Alain Betremieux de Noeux Environnement, Amaury Cordonnier et Caroline Caminade de Noeux environnement, Annaïc Legall de AULAB, Sophie Caillierez de l'AUDRSO, Sébastien Noël du Maillon de Valenciennes, Gustave Herbo de MNLE Sensée-Scarpe/Artois-Douais, Caroline Richard de la Communauté d'Agglomération du Douaisis, Stéphanie Rondel du CPIE de la Chaîne de Terrils, Virginie Serpaud de la Communauté d'Agglomération Hénin Carvin.

Maquette : www.studiopoulain.fr

Impression : Nord'imprim - Steenvoorde - Certifiée Imprim'Vert - PEFC - FSC - ISO 9001 - ISO 14001 - Imprimé sur papier recyclé avec des encres à base végétale.

