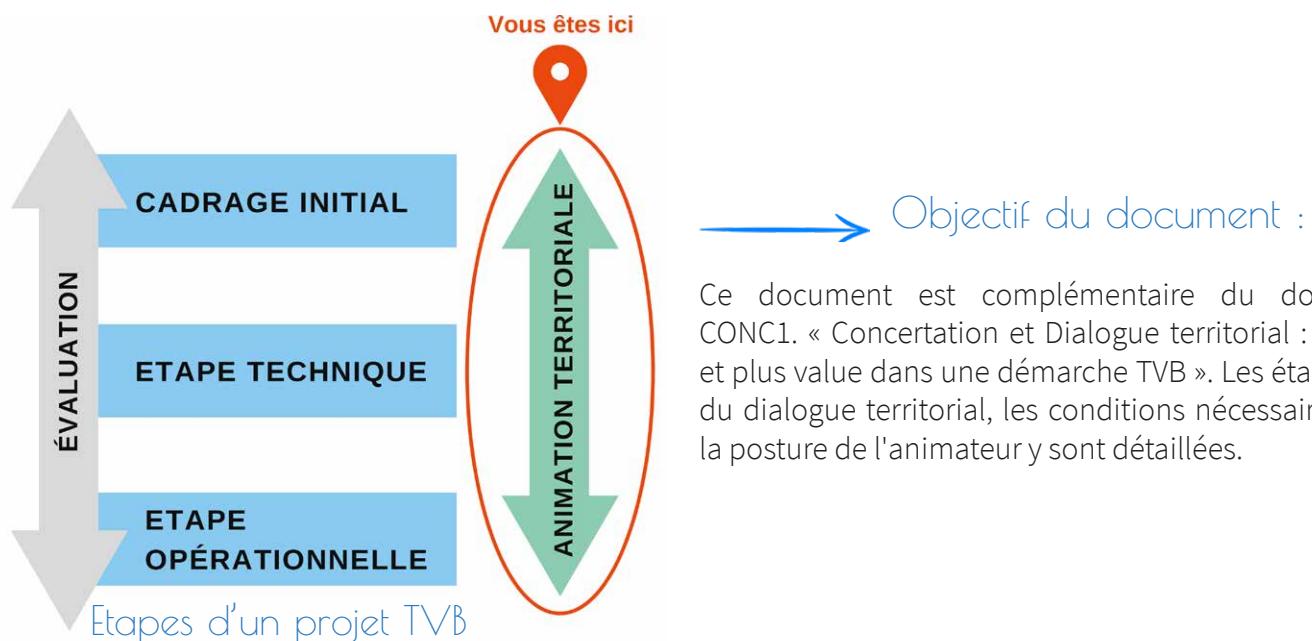




# CONCERTATION ET DIALOGUE TERRITORIAL - QUELLES MÉTHODES ?



Ce document est complémentaire du document CONC1. « Concertation et Dialogue territorial : Intérêts et plus value dans une démarche TVB ». Les étapes clés du dialogue territorial, les conditions nécessaires dont la posture de l'animateur y sont détaillées.

**MISE EN GARDE :** Ce document apporte simplement des éléments de compréhension du dialogue territorial, une formation complémentaire de l'animateur au dialogue territorial apportera un réel savoir-faire.

Introduction.....	2
1. Dispositif d'animation sur les territoires.....	2
a. Identification des acteurs concernés.....	2
b. Adéquation modalités de réunion / objectifs.....	3
c. Ecoute et prise en compte.....	4
2. Les conditions nécessaires au dialogue territorial.....	5
a. Définir les objectifs et la méthode en amont.....	5
b. La posture et le savoir-faire de l'animateur.....	5
c. Des rencontres individuelles préalables avec les acteurs.....	6
d. Organisation et animation des temps collectifs.....	6
e. Favoriser l'implication des acteurs tout au long du processus.....	7



## Introduction

Travailler en concertation est incontournable pour permettre l'appropriation des enjeux par tous les acteurs et ainsi faciliter le passage à l'action. Pour que les acteurs concernés apprennent à se connaître, se comprendre, se faire confiance, il faut du temps mais aussi un savoir faire et une méthode. La concertation doit être conduite dans le cadre d'un dispositif d'animation réfléchi et adapté afin de permettre à chacun de s'exprimer et d'entendre l'expression des autres en vue de faire des choix concertés.

### 1. Les conditions nécessaires au dialogue territorial

#### a. Identification des acteurs concernés

La trame verte et bleue touche à l'aménagement du territoire donc concerne a priori l'ensemble des habitants et usagers de ce territoire. Cela ne se cantonne pas seulement aux institutions (administrations, collectivités, organismes consulaires...) comme le considèrent de nombreux comités de pilotage. L'animateur de la démarche devra établir un diagnostic territorial initial pour intégrer tous les acteurs concernés, leurs représentations et positionnements vis à vis de la TVB et, si possible, identifier et intégrer leurs besoins. Les enquêtes sociologiques sont un bon moyen pour établir le lien avec les acteurs (cf. ANIM7)

#### Le retour du projet CHEMINS

Exemple des types d'acteurs composants l'instance de dialogue locale dans le projet CHEMINS, le « CoTech » (comité technique) :

- acteurs de l'aménagement : élus, techniciens, bureau d'études ;
- acteurs des paysages : agriculteurs, aménageurs, forestiers ;
- acteurs associatifs : naturalistes, éducation, environnement, culture ;
- acteurs économiques : entreprises, zones d'activité ;
- acteurs de la recherche et de l'éducation : lycées agricoles, Maisons Familiales Rurales...

Suivant le territoire (situation géographique, économie, culture, démographie...) la composition d'un tel comité peut prendre des formes très différentes. Ce comité pourra par la suite, suivant les questions soulevées, mettre en place des groupes de travail qui intègrent uniquement certains membres de ce comité et s'ouvrent à de nouvelles personnes.





## b. Adéquation modalité de réunion / objectifs

L'animateur de la démarche doit mettre en adéquation les espaces / temps et la composition des groupes de travail avec les objectifs fixés au départ.

L'alternance « multi-acteurs » et « entre pairs » sera plus riche qu'une organisation systématique « CoPil / CoTech » (comité de pilotage / comité technique), suivant les objectifs de production des temps de travail. Plus la question est technique, pratique et opérationnelle, plus l'organisation « entre pairs » est pertinente. Par exemple, quand on traite une question de biodiversité agricole, il peut être intéressant de faire s'exprimer les agriculteurs entre eux dans un premier temps pour établir avec eux leurs besoins ou positionnements. Les entretiens individuels peuvent également jouer un rôle essentiel dans l'animation de la démarche. Ils peuvent révéler et permettre de construire la parole d'une partie vers le groupe (Figure 1).

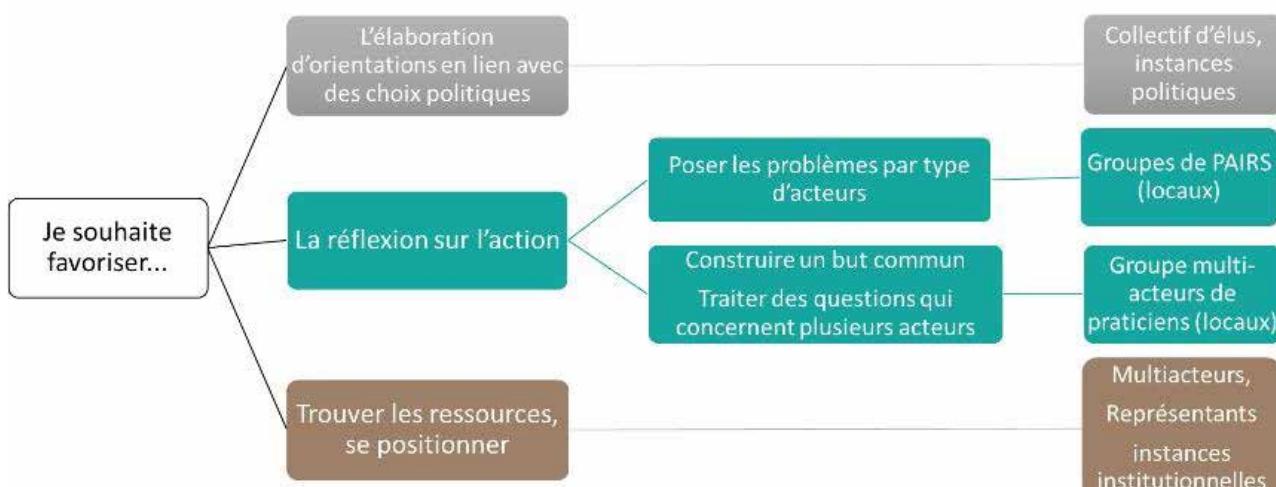


Figure 1 : Schéma d'élaboration des groupes de travail - GERDAL, Marion DIAZ - Exposé durant la journée régionale de rencontres "Trames Vertes et Bleues : quel projet pour mon territoire ?" ; juin 2019  
Présentation complète : [https://tvbchemins.files.wordpress.com/2019/10/presentation\\_concertation.pdf](https://tvbchemins.files.wordpress.com/2019/10/presentation_concertation.pdf)

Le schéma précédent présente la composition des groupes à privilégier en fonction des objectifs de production des temps de rencontre. Quand il s'agit d'aborder des questions sensibles et que l'objectif est de faire émerger les problèmes que se posent un groupe d'acteurs, il faut minimiser l'impact des dimensions politiques ou stratégiques de manière à être au cœur des préoccupations de ces acteurs.

En effet, la concertation se donne pour objectif de dégager un but commun même si les points de vue et les intérêts sont différents. Pour qu'une démarche de concertation porte ses fruits, il est important de prendre en compte différentes dimensions des jeux d'acteurs sur un territoire.

- **Dimension politique** : définir des orientations en lien avec des choix politiques ;
- **Dimension pratique** : réfléchir sur l'action ;
- **Dimension stratégique** : accéder à des ressources et moyens ;
- **Dimension sociale** : type de collectifs existants, jeux d'acteurs, positions sociales.





Ces différentes dimensions vont peser plus ou moins sur les discussions suivant le contexte dans lequel les acteurs échangent: réunion publique, réunion multi-acteurs, réunion entre pairs, entretien individuel... Toutes ces formes de prise en compte de la parole publique par l'animateur de la démarche appuieront différemment sur les quatre dimensions citées précédemment. Suivant l'objectif que se donne l'animateur de la démarche, il faudra mettre en place un dispositif d'animation cohérent qui facilitera le recueil de la parole et, in fine, la construction d'un but commun.

## Le retour du projet CHEMINS

Au cours de CHEMINS, les animateurs ont débuté par aborder "la biodiversité dans mon champ" avec les exploitants agricoles avant de parler de la "TVB à l'échelle communautaire". L'animateur va rencontrer les agriculteurs sur leur exploitation et parler d'abord de leur réalité de terrain avant de parler TVB. Dans un second temps, quand une relation de confiance est établie, l'animateur relie la biodiversité de leurs champs avec le paysage et le territoire plus large que la parcelle. Mais l'accroche est faite avec les préoccupations directes des publics visés. Pour cela, la rencontre, l'écoute et la prise en compte réelle des problématiques du public visé sont primordiales.

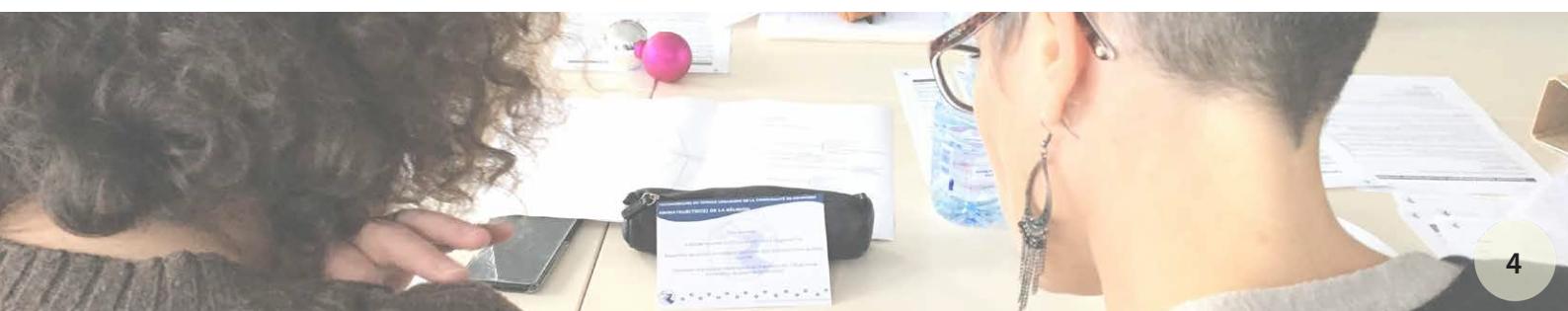
Sur le territoire de l'Aff, des agriculteurs ont été mobilisés individuellement sur un programme de sciences participatives (Observatoire Agricole de Biodiversité) puis des ateliers « bout de champ » ont été organisés pour refaire du lien entre les préoccupations « à la parcelle » et « à la commune ».

### c. Ecoute et prise en compte

Ce dispositif d'animation doit permettre de révéler les problèmes ou les difficultés rencontrées sur le territoire par les acteurs pour construire avec eux des solutions et réponses adaptées. Il faudra ainsi nécessairement transformer le projet initial que l'on s'était donné pour l'adapter aux réalités des acteurs en fonction de leurs pratiques et leurs centres d'intérêts.

« Pour déclencher des changements favorables à la mise en place d'un projet TVB, il est essentiel de mettre en place un dispositif de travail adapté et de l'animer en s'appuyant sur des compétences d'animation du dialogue territorial. Ce dispositif peut être composé de plusieurs instances différentes permettant de disposer les quatre dimensions pour que les acteurs puissent s'y retrouver et se mobiliser en conséquence. Pour continuer de participer, chacun doit en effet avoir un rôle au sein de ces instances et avoir l'occasion de s'exprimer. »

**Complément de Marion Diaz, G俞DAL, lors de la journée régionale "Trames Vertes et Bleues : quel projet pour mon territoire?", juin 2019**





## 2. Les conditions nécessaires au dialogue territorial

La démarche de dialogue territorial est un processus complexe qui ne se présente pas de façon linéaire. Les éléments essentiels sont résumés ici.

### a. Définir les objectifs et la méthodologie en amont

Cette étape est déterminante à la réussite du dialogue territorial. Elle se construit entre les porteurs du projet. Les objectifs de la démarche et la méthodologie doivent être bien définis en amont pour mieux s'y tenir. Les rôles de chacun doivent être identifiés. La posture de l'animateur doit être bien claire et définie (cf. le paragraphe sur la posture de l'animateur). Il peut être intéressant de mobiliser un animateur extérieur au territoire ou de bien clarifier le rôle de l'animateur s'il appartient à une structure locale du territoire.

### b. La posture et le savoir-faire de l'animateur

Il est important pour l'animateur d'une démarche de dialogue territorial de se mettre au service du processus et non du projet. L'animateur de la démarche n'est plus le technicien de telle collectivité ni le salarié de telle association. L'animateur doit avoir un regard neutre sur le projet et faire en sorte que l'intérêt et la vision de chacun soient pris en compte. L'expert d'un sujet traité au sein d'une démarche n'est souvent pas le mieux placé. Si aucun acteur d'un territoire ne se sent la capacité d'être l'animateur d'une telle démarche, il est possible de faire appel à une personne extérieure en tant que médiatrice du dialogue territorial.

#### Quelques qualités essentielles pour l'animateur :

- savoir rester neutre et impartial ;
- être bienveillant ;
- être capable d'accueillir la parole de tous les participants ;
- être capable de conduire et animer une réunion (cadrage, acter les avancées, gestion du temps...) ;
- croire dans le potentiel altruiste de chacun.

Le vocabulaire employé mais également la gestuelle et le positionnement ont une importance pour faciliter la parole des participants et illustrer la dynamique d'ouverture du groupe.

Dans son ouvrage, "Guide pratique du dialogue territorial", Philippe Barret, médiateur, concepteur et animateur de processus de concertation et de médiation, parle de l'écoute active comme la manière d'écouter la plus indiquée dans le dialogue territorial. En écoute active, l'empathie permet d'accueillir la parole de l'autre, de le comprendre (= prendre avec soi). L'usage de la reformulation permet de vérifier que c'est bien ce que l'acteur a voulu dire et qu'il a bien été compris. La reformulation évite tout jugement, interprétation ou réponse anticipée. La validation personnelle permet de s'assurer que la reformulation convienne bien à la personne. Tandis que la validation collective permet de vérifier que tous les participants ont bien compris les points essentiels mais pas forcément qu'ils sont d'accord. Philippe Barret, explique que l'on peut très bien comprendre l'autre sans être d'accord avec lui.





Le principe du dialogue territorial consiste à réussir à ce que les participants expriment leurs besoins et non plus uniquement leurs positions. Des formules favorisant l'expression peuvent être utilisées : « Comment voyez vous le projet ? » / « Comment vous voyez ça, vous ? » / « Qu'est ce qui est important pour vous dans ce projet ? » / « Qu'est-ce qui est essentiel ? ».

**Animer une démarche de dialogue territorial nécessite de réelles compétences.** Une formation complémentaire en animation du dialogue territorial apportera des éléments méthodologiques indispensables.

### c. Des rencontres individuelles préalables avec les acteurs

La rencontre individuelle entre l'animateur de la démarche et chaque acteur local est également un élément fondamental de la réussite du dialogue. Elle permet une première prise de contact afin de créer les bases d'une relation de confiance (cf. posture et savoir-faire de l'animateur) et permet de présenter les objectifs, le calendrier et la méthodologie de concertation. L'acteur rencontré peut exprimer ses craintes ou des conflits éventuels permettant à l'animateur d'identifier et d'anticiper des points de tensions sur le territoire.

### Le retour du projet CHEMINS

Des entretiens individuels au départ du projet sur les territoires test ont permis d'être à l'écoute des besoins de chaque acteur de territoire et de recueillir les ressentis et visions de la TVB.

Cette première étape indispensable permet de créer un climat de confiance et de mobiliser les acteurs individuellement. Ces entretiens permettent à chacun de s'exprimer sans crainte du jugement des autres acteurs. C'est aussi un moyen de mobiliser à long terme les acteurs.

### d. Organisation et animation des temps collectifs

Les clés de la réussite d'une réunion réside dans la création d'un climat de confiance stable. Il est indispensable que tous les acteurs soient sur un pied d'égalité et se sentent écoutés et compris, sans jugement. C'est le rôle de l'animateur.

Les techniques de l'écoute active et de la reformulation y contribuent (cf posture de l'animateur).

Dès le début de la réunion, le cadre doit être clair (contexte, objectifs, durée...) pour tous les participants. L'animateur organise l'accueil dans un lieu propice à l'échange avec par exemple une disposition des tables en « U » facilitant le dialogue.





Comme présenté dans le paragraphe suivant, l'animateur du dialogue territorial choisit les groupes d'acteurs à réunir et à quel moment.

L'animateur pourra proposer, au cours des réunions et des temps de rencontres, des animations facilitant le dialogue et l'échange entre les participants (lecture de paysage, jeu de rôle, débat mouvant...).

## Le retour du projet CHEMINS

L'organisation de temps de lecture de paysage collectifs sur les territoires test a permis aux différents acteurs de partager leurs visions du territoire avec les autres acteurs présents. Ces temps de terrain ont également permis la création d'un vécu commun, propice pour favoriser le dialogue à venir.

### e. Favoriser l'implication des acteurs tout au long du processus

L'enjeu de pérenniser la participation des acteurs dépend en grande partie du sentiment des participants d'avoir été écoutés. Il est important de rendre compte, d'acter par écrit chaque avancée et de donner les modalités des rencontres, le calendrier.

« Tout l'enjeu du dialogue territorial réside dans la passage d'une culture de l'opposition à une culture de l'échange constructif », explique Amélie Vieux, de l'association de formation et d'information pour le développement d'initiatives rurales, dans le rapport du Centre de Ressources du Développement Durable : *Le dialogue territorial dans les démarches de trame verte et bleue* (<http://www.cerdd.org/>).

## Le retour du projet CHEMINS

Une session d'entretiens individuels en milieu de parcours nous a permis d'identifier des thématiques que nous n'avions pas encore ciblées. La proposition d'animation en découlant a mobilisé au-delà de nos espérances : tous les acteurs rencontrés dans les entretiens ont participé à au moins un Comité Technique, et les entretiens ont mené à l'organisation de journées thématiques sur la trame noire ou encore les liens entre TVB et gestion différenciée, qui ont fortement mobilisé sur et au-delà de nos territoires cibles.

Pour arriver à de tels résultats, nous avons dû adapter notre proposition aux préoccupations des acteurs locaux.





## Pour aller plus loin

### Sites internet

- Centre de ressources national Trame Verte et Bleue : <http://www.trameverteetbleue.fr>
- Centre de ressources régional breton : <http://www.tvb-bretagne.fr/>

### Les guides techniques

- Le dialogue, condition du succès de la réussite des projets : Le dialogue territorial dans les démarches de Trame verte et bleue* - <http://www.cerdd.org/index.php/Parcours-thematiques/Biodiversite/Ressources-biodiversite/Publication-Dialogue-territorial>

### Vidéo

- Pour un dialogue territorial plus efficace : principes et méthodes* (FNAB, 2014).
- Et quand la mer monte. Une concertation dans l'Hérault* (Agence de l'eau, 2015)
- Robert Douillet, médiateur territorial* (France 3, 2014).

### Téléchargements

- Diaporama de Philippe Barret : <https://www.gret.org/le-dialogue-territorial-concertation-et-mediation-pour-l-environnement-et-le-developpement-local/>
- Dans la peau d'un animateur (DIREN PACA, 2009) [http://www.paca.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/aventura2000PACA\\_cle1aa939.pdf](http://www.paca.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/aventura2000PACA_cle1aa939.pdf)

Liens vers d'autres documents du projet CHEMINS :



#### Boîte Mise en pratique - partie animation territoriale

- Concertation et dialogue territorial - intérêts et plus value dans une démarche TVB
- Les représentations sociales sur la TVB : retour sur les enquêtes du projet CHEMINS



#### Boîte Mise en pratique - partie sensibilisation

- Activité « Terri'Trame »
- Animer un jeu de rôles sur les TVB
- Jeu IRSTEA



#### Boîte Mise en pratique - partie évaluation



#### Boîte Connaissance

- La cohérence entre les projets des territoires sur les continuités écologiques, une "patate chaude"
- Multifonctionnalité des espaces de continuités écologiques



UNION REGIONALE  
BRETAGNE



UNION EUROPÉENNE  
UNANIEZH EUROPA



Avec le Fonds européen  
de développement régional