



# COMMENT CONSTRUIRE UN DOCUMENT DE GESTION PARTICIPATIF ?

Synthèse des discussions et des partages  
Journée du vendredi 11 décembre 2015

# COMMENT CONSTRUIRE UN DOCUMENT DE GESTION PARTICIPATIF ?

Synthèse des discussions et des partages  
Vendredi 11 décembre 2015

Durant les deux années écoulées, le Cen Rhône-Alpes a cherché à travailler sur une meilleure appropriation locale des projets environnementaux, en l'occurrence à favoriser la participation des citoyens et ne pas se limiter aux contacts avec quelques représentants de structures locales invités dans le cadre d'un comité de pilotage. Pour cela, le Cen s'est rapproché de l'Union régionale des CPIE et de son expérience, dans le cadre du dispositif Osons Agir et a sollicité la Fondation de France qui a bien voulu appuyer ce projet au sein de son dispositif « *Gérons ensemble notre environnement* ». Ce travail intervient en déclinaison de la journée « **Préserver le patrimoine, est-ce tout naturel ?** » travaillée également en binôme entre le Cen et l'URCPIE.

En 2015, trois territoires tests ont fait l'objet d'investigations : l'élaboration du plan de gestion d'un espace naturel a été proposé en partage avec les citoyens dès sa mise en route ; deux d'entre eux ont été suivis en détail, les moments forts ayant fait l'objet de prises de vues, enrichies d'interviews entrant dans la constitution d'un film.

Cette journée a été imaginée à la fois comme un temps de restitution pour faire partager cet acquis, à la fois comme un temps d'échanges pour continuer à apprendre et améliorer les pratiques. Elle se découpait en trois temps forts :

- une **restitution** de ces expériences autour d'un film, suivi d'un temps de discussion et de débat ;
- un **élargissement du sujet** à d'autres types d'expériences participatives, elles aussi soumises à discussion ;
- enfin un temps de **travail collectif** sous la forme d'un **forum ouvert**.



# DES EXPÉRIENCES DE PARTAGE

## La nature en partage, un film témoignage

Ce film a pour objectif de donner envie, susciter l'intérêt de porteurs de projet à s'inscrire dans des démarches de gestion participatives. Il décrit comment le Cen Rhône-Alpes a engagé un travail sur la participation citoyenne dans la construction du document prévisionnel pour la gestion de sites naturels. Il a souhaité associer des citoyens dès la phase amont du processus et expérimenter d'autres modes d'agir dans l'animation de la concertation. Le Cen s'est ainsi rapproché du réseau des CPIE. A travers les exemples de la colline de Revirand, en Ardèche, et du Plateau Mornantais, dans le Rhône, ce film illustre la façon dont des habitants, les élus et les usagers se rassemblent pour élaborer un projet environnemental.

Il a vocation à être diffusé largement, disponible sur demande et visualisable sur <https://vimeo.com/149013357>

### La colline de Revirand

Sur la Côtière du Rhône, plusieurs collines anciennement pâturées dissimulent encore quelques pelouses tendres sur des sols souvent minces. Elles constituent de précieux refuges pour certaines plantes adaptées à ces conditions de vie particulières. La colline de Revirand ajoute à ce tableau un remarquable panorama sur la vallée du Rhône et des vestiges d'une histoire passée. De quoi motiver un projet de haute qualité environnementale !

### Le Plateau Mornantais

Au sud-ouest de l'agglomération lyonnaise, ce territoire agricole en prise à de nombreux projets d'aménagements dispose d'un paysage et d'un patrimoine naturel encore exceptionnels. Landes et prairies humides apportent de précieux éléments de diversification du paysage, à l'origine de la prise d'un arrêté préfectoral en 1993 pour protéger un secteur important et l'inscription d'une partie de ce secteur en espace naturel sensible par le Département du Rhône.





« Il faut vraiment prendre le temps d'informer tout le monde ! »



« Intégrer la population à la base des réflexions permet de récolter un maximum d'avis sur des projets d'ampleur. »



## Comment ont-ils vécu l'expérience ?

**Charles Jullian**, adjoint au maire de Taluyers, témoigne : « La Commune œuvre pour la valorisation des espaces naturels sensibles depuis les années 90. Avec le travail de concertation initié, il a été appréciable de constater l'investissement réalisé pour cette démarche participative et de rencontrer des personnes et associations nouvelles sur ce projet : 15-20 personnes se sont présentées dès les premières réunions participatives. Les groupes de travail sont une richesse ! Ils permettent de renforcer une vision « patrimoine naturel » chez ceux qui connaissent plus le patrimoine bâti. En tant qu'élus, il peut être difficile de consacrer du temps au patrimoine naturel contrairement à l'urbanisme mais, heureusement, il existe des outils comme la Trame verte et bleue qui permettent de nous aider. »

Charles Jullian précise que le maire a ouvert le processus à d'autres groupes de travail pour essayer de faire travailler ensemble élus et population, notamment en débats municipaux. Il précise aussi que la Commune serait prête à mettre en œuvre une telle démarche sur d'autres projets, notamment sur le contrat de rivière du Garon mais, pour lui, c'est une méthode lourde à utiliser et c'est plus le rôle des animateurs que des élus.

**Yves Delorme** est un citoyen contacté sur le marché de Mornant lors du dispositif de *porteur de paroles*. Il s'intéresse déjà beaucoup à la nature, se promène autour de Mornant et trouve pertinente l'idée de demander à la population son avis sur l'avenir du territoire. Son implication dans la durée de la démarche participative, il l'explique ainsi : « On nous a proposé des méthodes qui ont provoqué des idées et une réflexion. Malgré qu'il n'y ait pas encore le résultat final, j'ai l'impression d'avoir été entendu. Sachant que c'est souvent une déception et une amertume pour les habitants de ne pas voir leurs idées présentées dans le plan de gestion final, d'où l'importance d'une démarche participative, laquelle peut s'avérer conservatrice. »

**Lucie Jimenez** était chargée de l'environnement à la Communauté de communes. Pour elle : « Pour mettre en place le porteur de parole, il faut un temps de compréhension qui permet de savoir comment le mettre en œuvre. J'ai commencé par faire une note pour l'expliquer aux élus. Il faut ensuite le faire valider en commission. » Elle a effectué sa première démarche participative avec un stand au milieu d'associations diverses, à Montagny, où elle a pu parler aux habitants et aux élus. « C'était un bon moyen pour échanger avec eux et pour s'exprimer. Les démarches participatives permettent aussi le développement d'un attachement au projet par les élus puisque la méthode leur apporte un autre regard sur le travail. Ils ont une nouvelle vision de leur territoire. »

### Daphnée Dumazel

a participé à l'élaboration des ateliers participatifs sur le Plateau Mornantais. « Il en est ressorti beaucoup de matières produites par les habitants. Mon rôle a été de trier, d'ordonner et de synthétiser. Il n'y a pas de décision prise à l'avance. Au début des réunions, on pose le cadre : Quel est l'objectif à atteindre ? Pour ce cas, il s'agissait de préserver et valoriser les espaces naturels du Plateau Mornantais. Les participants émettent des idées. C'est alors un travail de construction et de validation. Après les échanges avec des partenaires techniques, des fiches actions sont en cours de réalisation. Elles seront ensuite présentées aux participants, avec le souci d'éviter toute frustration en essayant de faire apparaître toutes les idées. »

## Comment identifier les acteurs d'un territoire à impliquer ?

Pascaline Garcia, étudiante en MASTER, a effectué une analyse en lien avec le Cen Rhône-Alpes et l'URCPIE. L'objectif était de dégager des enseignements des démarches participatives afin de mettre en place des méthodes de travail. Il ressort de son analyse quelques éléments clefs sur Qui impliquer ? Qui prend la décision ? Une grande partie de la démarche se joue en amont du processus participatif.

*(Rapport cf. bibliographie)*

« Il faut veiller à adapter son langage, éviter le jargon technique et scientifique. »

# Élargir le champ d'expérience en matière de processus participatif

## Fiche de cas : Serrières-de-Briord

Deux anciens méandres du Rhône, 120 hectares classés en espace naturel sensible par le Département de l'Ain depuis 2014, un plan de gestion validé en 2005, une Commune très impliquée. En 2015, une volonté de concilier les différents usages sur le site s'appliquait à la gestion des niveaux d'eau.

Après une première étape de pré-diagnostic neutre (étude de la variation de la nappe, etc.), une seconde étape a associé les 230 propriétaires (privés + la commune), agriculteurs, chasseurs, pêcheurs et élus. Lors de la première réunion de concertation, un conflit d'usage apparaît à propos des niveaux d'eau. Le Cen Rhône-Alpes a alors compris que la problématique était liée à la présence du castor. A partir de 2016, l'objectif sera d'intégrer le castor dans les temps d'échanges, avec une personne physique qui représentera l'animal.

Ce témoignage permet de montrer que la démarche de concertation avec les acteurs locaux peut se heurter à des éléments de blocages inattendus. Comment entrer dans la culture participative ? Pour intégrer la population, la concertation avec les partenaires institutionnels est souvent un préalable nécessaire, avec une acceptation commune des méthodes de travail.

Ressort aussi la question de ne pas « fatiguer » les gens avec trop de réunions, trop de sollicitations (appels, courriers, réunions, visites de terrains, groupes de travail, comité de sites...).

Enfin, une question sur les postures professionnelles : dans le cadre du plan d'interprétation réalisé par un bureau d'étude, l'expérience montre que ces prestataires n'ont pas les mêmes visions du participatif que les chargés de projets du Cen.



« Pour éviter les frustrations, il est important de définir un cadre et de le présenter dès le début de la démarche, en prenant en compte et en expliquant aux participants toutes les contraintes, qu'elles soient administratives, décisionnelles. »

« Dans le processus de concertation, la première réunion participative doit permettre de débloquer ou dégrossir les points de blocages. Pour cela, la relation de confiance est très importante entre les partenaires (la Commune et les techniciens par exemple). »



## Fiche de cas : Les Marches

Les bords du lac Saint-André, un site très connu en Savoie (baignade, voie verte, enjeux naturalistes), un besoin de répartition des usages, le Cen Savoie gestionnaire du site depuis 2003, un contentieux entre la Commune et un propriétaire riverain depuis plus de 8 ans : le propriétaire avait mis des barrières depuis 2008 autour du lac et a été condamné pour trouble public, un handicap pour les promeneurs et pour le Cen dans la réalisation du plan de gestion puisque le site n'était pas accessible.

Une nouvelle équipe municipale en 2014 reprend les choses en main. L'enjeu était de rétablir le dialogue avec la population pour aller vers une gestion concertée. La Commune, le Cen avec l'appui du CPIE Savoie vivante ont réuni tous les propriétaires riverains. Suite à ces échanges, la Commune a pu établir un protocole d'accord qui a apaisé les tensions et, aujourd'hui, la population accepte qu'un plan de bornage soit fait.

Pour **Georges Bez**, nouvel adjoint au maire chargé des finances, la transparence des collectivités dans une telle démarche est importante, le besoin d'associer les élus et de bien prendre en compte les intérêts de chacun sont aussi des facteurs de réussite. « La commune a donc conduit une réunion de concertation avec tous les acteurs. Cela a représenté un gros travail de préparation en amont pour définir les objectifs de la réunion. Avec la question : Qu'est ce qu'on attend de cette réunion ? Trois objectifs :

- que tout le monde ait les mêmes informations,
- une vision partagée du diagnostic,
- un recueil des attentes des acteurs. »

**David Chabanol**, CPIE Savoie vivante, parle de l'animation de la réunion : « il est nécessaire de prendre un temps pour mettre tous les éléments à plats et un temps où chacun peut s'exprimer. Préparer la salle, installer les participants en cercle avec un espace ouvert au centre où l'animateur peut circuler librement facilite la participation : il est important de pouvoir s'approcher et s'éloigner facilement des participants. Prévoir aussi un temps individuel (un travail avec des post-it) et un temps collectif (prise de note sur paperboard). Il est très souhaitable que les gens puissent lire le compte-rendu en temps réel afin que chaque participant puisse dire s'il est d'accord ou non avec ce qu'il est écrit. »

### Concertons un peu, beaucoup... ou pas du tout ?

Ce point interroge. Pouvons-nous aller vers une généralisation de la concertation ?

Alain Dindeleux, directeur du Cen, précise que la structure s'est donné l'objectif de mettre plus de concertation dans ses plans de gestion, suite au constat que ceux-ci n'étaient pas assez co-construits, les actions pas assez appropriées. D'où l'envie de reproduire des démarches participatives sur d'autres sites et territoires que le Plateau Mornantais.

Mais se posent les questions de la place des Cen dans ces démarches, de légitimité et de positionnement, enfin du choix des outils qui dépendent des contextes, des sites et du territoire.

Et surtout quelle capacité a-t-on à financer le temps de travail en concertation et la préparation de celle-ci ? Ne faut-il pas établir une réflexion pour chaque site ? Mettre en place une méthode sur le choix d'utiliser des démarches participatives ou non ?

## Fiche de cas : Le marais de Vaux

**Le Cen Rhône-Alpes, gestionnaire du site depuis deux décennies, avait un projet de restauration hydrologique sur le marais de Vaux : recréation de méandres sur un cours d'eau et comblement de 25 km de fossés. Un projet qui met en jeu de multiples acteurs. La tournure qu'a pris ce projet au cours de l'année constitue aujourd'hui une illustration intéressante des limites de la concertation.**

Après une phase d'information, une brève concertation a permis à chacun d'exprimer ses besoins. L'engagement de la réflexion a fait surgir plusieurs besoins/contraintes :

- une contrainte réglementaire liée au fait que les travaux envisagés se situent dans le périmètre de protection d'un captage d'eau potable,
- un besoin d'aménager une partie du périmètre réglementaire pour étendre une zone d'activité,
- un besoin d'amélioration de l'assainissement à proximité du marais qui impacte la qualité de l'eau du captage et la rend non-conforme aux normes de qualité, donc pas exploitable pour l'adduction d'eau potable,
- Un besoin de pouvoir exploiter le captage si besoin.

L'objectif était de trouver une solution pour permettre à tous ces projets d'évoluer en cohérence. D'où une ambition de travailler sur un projet global porté avec le syndicat de rivière local, compétent sur les aspects assainissement et eau potable. Cela a permis de verbaliser des conflits d'usages connus de longue date mais qui n'avaient pas trouvé de lieu d'expression, chaque commune étant compétente sur son territoire.

Ce qui a été fait :

1. validation du projet de restauration hydrologique par le comité de pilotage du site,
2. rencontre de chacune des deux communes séparément pour informer sur le projet de restauration hydrologique,
3. constitution d'un groupe de travail en concertation : Cen, élus des communes, communauté de communes, syndicat de rivière, afin que tous les acteurs croisent leurs contraintes et trouvent ensemble des solutions.

Résultat : les différentes parties ont compris que leurs projets étaient liés et devaient être menés de concert pour plus de cohérence. Toutefois, les projets antagonistes étant mis au jour, des négociations ont pu être engagées afin que chaque partie puisse sortir de l'impasse. Mais il s'agit bien maintenant de négociations, lesquelles intègrent les aspects assainissement et contraintes réglementaires, avec la réalisation d'une étude hydrogéologique permettant de disposer d'arguments plus précis.

**Géraldine Garnier**, chargée de projet au Cen Rhône-Alpes, apporte son point de vue : *« Aujourd'hui ce dialogue territorial a permis d'aller plus loin. Les intérêts contradictoires des différents acteurs semblent dépassés et la concertation avec tous les partenaires concernés a permis de faire émerger un projet d'envergure conjuguant tous les enjeux liés à l'eau (assainissement, captage, zones humides, cours d'eau). La concertation a eu un effet démultiplicateur : certaines actions, larvées depuis plusieurs années, ont pu voir le jour. La concertation a rendu possible la mise en œuvre d'actions qui, isolées, auraient eu moins de sens et qui s'inscrivent aujourd'hui dans un projet global autour de la ressource en eau. J'ai grand espoir que nous rentrerons à nouveau dans une phase de concertation. »*



# LES ENSEIGNEMENTS DU FORUM OUVERT

Le principe du forum ouvert est d'« institutionnaliser la pause café ». On ne part pas d'un ordre du jour mais de ce que les participants font et proposent : des sujets d'ateliers, selon les témoignages de la matinée, des retours d'expériences de chacun... Cela permet de lever les freins du participatif et de laisser s'exprimer tout le monde.

Dans un premier temps, la place des marchés permet à chacun d'exprimer les sujets qu'il souhaite voir aborder, de ré-écrire si besoin ces sujets, de les classer et les répartir en ateliers cohérents puis de donner un titre général à chacun de ces ateliers avant que les participants se répartissent en groupe pour lancer la cogitation.

Une règle de base : « *Suivez vos pieds, si vous n'êtes pas en train d'apprendre, ni de contribuer à la discussion alors passez à autre chose (changer d'atelier)* » et des principes :

- « *Les personnes qui se présentent dans un atelier sont les bonnes (celles qui ont des choses à prendre ou apporter à ce sujet)* » ;
- « *Ce qui arrive dans l'atelier est ce qui devait arriver* » ;
- « *Ça commence quand ça commence et ça finit quand c'est fini* ».

## Les six ateliers réalisés :

Démocratie représentative vs démocratie participative  
Maintenir une dynamique de participation  
Mise en œuvre d'un processus participatif  
Médiation des conflits  
Où et quand concerter ?  
Techniques et postures

## Que peut produire un tel forum ouvert ?

Des idées, des réflexions, des conseils, des échanges entre opérateurs, des avis bénéficiant de regards différents... Les pages qui suivent relatent les principales idées échangées au sein des différents ateliers. Une très légère structuration a été apportée, visant surtout à éviter les doublons et croiser des informations souvent complémentaires, mais elle ne reprend ni l'ordre ni le découpage des ateliers.





Pour associer les citoyens à un projet environnemental, entre faire appel au représentatif et mettre en place un travail participatif, le premier est de moins en moins bien vécu car il ne représente pas la totalité des usagers. Il y a une demande sociétale de plus en plus forte de voir apparaître une démocratie participative.

En fonction des contextes, il est nécessaire de s'interroger sur le fait de s'orienter vers des démarches participatives, représentatives ou les deux mélangées.

## De la méthode, de la méthode !

**Que faut-il pour réussir sa démarche participative ? Un groupe s'est penché sur ce sujet, soulignant les questions de bases auxquelles répondre au préalable pour construire une méthodologie.**

**Comment impliquer de manière constructive les « habitants » ?**

- définir la cible,
- les moyens de mobilisation,
- les moyens d'aider chaque acteur de la société civile à s'exprimer.

**Comment se prépare la concertation ?**

- quel est le porteur légitime de la concertation sur ce projet ?
- A-t-il les bons partenaires pour travailler ?
- Les règles du jeu ont-elles été clairement établies ?

**Comment se construit un groupe de concertation ?**

- Est-ce que le groupe doit être équilibré ?
- Qui doit-on associer : tous les habitants de la commune ou un groupe plus restreint ?



### Les objectifs d'un processus participatif :

- enrichir le projet des idées et suggestion de chacun ;
- porter à connaissance ce projet et la connaissance de base qui a favorisé l'émergence du projet ;
- se protéger, légitimer le projet en le faisant accepter ;
- favoriser l'appropriation locale, l'implication, l'engagement ;
- limiter les risques de conflits ou leur intensité.

En parallèle ce processus permet aux locaux de comprendre, d'avoir une meilleure lisibilité du projet. C'est une sorte de basculement du « sachant », un partage du savoir.



### Quels rôle et statut doit avoir l'animateur ?

- Une « casquette » très orientée pour l'animateur (naturaliste...) risque d'inciter certains partenaires à ne pas venir discuter.
- Il faut bien identifier les personnes ressources en amont.

### Identifier le chef d'orchestre : peut-il être aussi l'animateur ?

- Quelle pédagogie apporter au grand public ?
- Dans le contexte judiciaire, cette question s'étend au fonctionnement des jurés citoyens.
- Un travail pédagogique sur l'intérêt général du projet est à faire.
- Le problème de la culture de la « concertation » est soulevé : Est-ce de l'affichage ou une réalité pour les habitants qui, même s'ils se sentent concernés, ne viennent pas souvent ?

### La représentativité

- Une sélection peut être faite par groupes représentatifs.
- L'invitation personnelle est d'ordre à motiver, avec un objectif clair : tel jour sur tel sujet, tel lieu... et avec un repas.
- Les exemples des conseils de développement / conseils de quartier / conseils citoyens... peuvent être des sources d'inspiration fort utiles.
- Importance d'associer les habitants mais comment motiver la participation ?
- Le format « réunion » est-il le bon ?
- Le format « repas » est efficace.
- Ne pas négliger l'importance de construire des diagnostics partagés.
- Acter pour certains dossiers que le groupe « société civile / habitants » formalise un avis officiel, sous forme de courrier.
- S'attacher à recueillir le savoir vernaculaire et historique.

### La gestion de la représentativité et de la parole

- Rechercher un équilibre des groupes et de la parole entendue.
- L'animateur a tout son rôle à jouer pour équilibrer cette parole.
- Dans des contextes de nature conflictuelle, il existe un intérêt à engager les concertations en allant voir individuellement les personnes et en actant les échanges (avis, contraintes, demandes, besoins) afin que dans les phases suivantes, lors de réunions il n'y ait pas de phénomène de groupe corporatiste...

En termes de résultats, il ne faut pas s'interdire que cette démarche n'aboutisse pas toujours ; on avance jusqu'où on peut avancer.



# Pour une démocratie plus que représentative

## La posture

- Poser un cadre clair à la base sur le processus participatif, le processus décisionnel, les étapes (des règles de fonctionnement qu'il ne faut pas hésiter à écrire, un cadre) : besoin de rêver, de s'exprimer librement, de dire tous ce que l'on veut, mais il y aura à un moment des décisions prises par un groupe « décisionnel », un comité de pilotage par exemple, incluant les financeurs du projet, les élus et créant ainsi une série de filtres (financiers, décisionnels). Bien aborder notamment le processus de financement qui est un filtre important !

Dans le processus décisionnel, il convient de spécifier les critères, avec des choses négociables, d'autres pouvant évoluer, d'autres non négociables.

- Quant au principal filtre collectif, ce sera la question de la mise en œuvre du plan d'actions à laquelle la réponse doit être partagée.

- Accepter que l'on mette l'idée sur la table et la faire évoluer en fonction des autres idées ou accepter qu'on ne la retienne pas.

- Trouver le consensus, c'est entre autre :

- a. une bienveillance par rapport aux apports des autres ;
- b. ne pas se sentir offensé de ne pas voir ses idées retenues ;
- c. accepter que son idée bouge, évolue ;
- d. se positionner sur ce qui est négociable ou pas. Chacun exprime ce qui est négociable ou non pour lui. Chacun partage sa vision (neutre une fois que chacun a compris cette façon de faire, possibilité d'animation par un participant).

L'animateur doit faciliter le travail de représentativité des personnes ; il ne doit pas avoir peur de proposer des choses pour qu'une décision soit prise. Il peut conclure en disant que certaines choses ne peuvent pas aboutir en l'état, n'étant pas assez mûres. Ne pas oublier qu'une frustration mal gérée entraîne l'opposition, voire le conflit. Il assure aussi le suivi des rencontres en bilatéral pour faire avancer les choses en dehors des moments collectifs. Il est fondamental que l'animateur reste en poste au moins le temps du processus.

### Les attentes des participants : que doit être et faire l'animateur ?

- faire circuler les savoirs (à bien distinguer du besoin de les apporter) ;
- être traducteur, pédagogue, faciliter l'accessibilité au discours ;
- faire émerger des idées ;
- favoriser l'expression collective, l'écoute bienveillante ;
- accueillir tous les avis, même ceux divergents ;
- faire de la médiation si les choses deviennent plus conflictuelles.

« La démocratie participative au service de la démocratie représentative. »



« On met en place une démarche participative sur un thème donné, une partie d'un territoire, une étape du projet. Il vaut mieux partir sur un élément simple et élargir ensuite à du plus difficile. »



« Pour prendre des décisions, il est utile de mettre en place un comité décisionnel, avoir recours au vote pour certaines décisions et être clair sur les marges de décision. »



Une même personne peut-elle avoir une double casquette ? Être animatrice du plan de gestion et de la démarche participative ? Autant la personne peut être légitime pour animer la construction du plan de gestion, autant une tendance s'affirme pour dire qu'il est difficile pour une même personne d'avoir les deux casquettes. C'est un autre métier que d'animer une démarche participative et il convient de faire appel à une personne extérieure, voire aux pouvoirs publics, portant un message semblable.

L'aspect formation est évoqué : l'existence de modules « démarches participatives » au sein de BTS GPN par exemple, ou encore le besoin de faire évoluer le métier de gestionnaire en y intégrant des compétences « concertation » pour être animateur ou simplement organisateur de tels processus durant une phase du projet.

## Le plan d'actions

- N'oublions pas qu'il est difficile de partir de beaucoup de matières pour en faire ressortir un plan d'action consensuel et satisfaisant pour tout le monde.
- Le plan de gestion se finalise sur la base des actions jugées prioritaires mais sans oublier les actions non faisables, celles pas mûres aujourd'hui qui pourront être mises en œuvre ultérieurement.
- Besoin de catégoriser les actions qui peuvent être faites et celles qui sont en attente.
- Bien mettre en avant les attentes/actions qui ressortent de la démarche participative et celles qui découlent d'une expertise précise.
- Garder la trace de tout ce qui a été dit.
- Des fiches actions sont écrites collectivement. Laisser la liberté au porteur de projet de créer sa propre fiche action. Conclure sur ce qui est acté, discuté et validé constitue un socle commun qui n'exclut pas de garder l'ensemble des choses encore débattues et qui alimentent au fil de l'eau le plan d'action.
- Pour les fiches actions non mûres, à retravailler plus tard, il faut garder à l'esprit que :
  - a. toutes les idées font parties du projet ;
  - b. certaines sont mûres, d'autres moins ;
  - c. faire preuve de transparence sur les critères qui ont filtré le processus décisionnel et ajourné ou simplement entraîné l'abandon de certaines idées.

## La mise en œuvre

- Trouver l'organisation adéquate pour la mise en œuvre de toutes les actions : cibler des partenaires et les principes de faisabilité. Différents porteurs de projets vont s'identifier et arriver à se coordonner pour mener à bien un projet qui deviendra celui du territoire. La question de la légitimité de la structure porteuse du projet global peut être reposée.
- Une convention peut être utile entre les acteurs (plusieurs maîtres d'œuvres).
- Une continuité de l'engagement du groupe favorisera ensuite la mise en œuvre des actions.

### Des questions sur les limites à donner à l'aspect participatif

Certaines situations interrogent. Peut-on encore favoriser un processus participatif :

- en situation conflictuelle ;
- si l'animateur ne se sent pas compétent ;
- si le temps dont on dispose est trop court ;
- si les budgets nécessaires sont clairement insuffisants ;
- si beaucoup d'acteurs sont concernés par le projet, avec des risques de conflit d'intérêt ;
- si la méthode n'est pas portée politiquement ?

La même question se pose en cas de projet non ou très mal défini au départ. Ne faut-il pas accepter de ne pas savoir sur quel programme le processus débouchera et lâcher prise sur sa propre vision ?

Enfin, la dimension du territoire concerné ou/et son organisation sont-ils des limites au processus participatif ?

# Et pour maintenir une dynamique de participation...

## Comprendre quelles sont les motivations de chacun

La nature est considérée comme un levier pour l'appropriation au sein du territoire. Ce doit donc être un objectif en soit, à condition de trouver le bon angle d'attaque. En revanche, une somme d'espèces ne peut être un bon point de départ, perdant les participants. Il est préférable de minimiser le discours sur cet aspect de la biodiversité au bénéfice d'une vision « milieu naturel/cadre de vie ». L'argument est d'ailleurs souvent la préservation du cadre de vie.

Il faut penser à la diversité de sensibilités et travailler avec cela : sportif, social, économique...

Pour les actions qui ne peuvent pas être intégrées dans le plan de gestion, deux possibilités sont envisagées :

- trouver un autre cadre dans lequel les réaliser,
- bien informer et expliquer ce qui ne se fait pas et pour quelle raison.

## Elargir le groupe

S'ouvrir à d'autres partenariats : des associations locales, par exemple, avec lesquelles organiser des débats ou qui deviennent des relais locaux, même si leurs préoccupations sont éloignées du patrimoine naturel. Faut-il pour autant déléguer la gestion du site ?

De telles synergies peuvent se développer aussi par la création d'un groupe citoyen avec un travail sur les acteurs à connecter : écoles, maison de retraites, associations... Un tel dispositif parallèle peut permettre de démultiplier les actions, c'est important.

Le changement est source de renouveau : penser quand il semble opportun de changer d'échelle en regroupant plusieurs sites ; créer des programmes nouveaux avec une structure territoriale nouvelle.



« C'est quoi d'ailleurs le métier dans les Cen ? Conservateur d'un patrimoine ou animateur de territoire ? »



## Donner du sens à l'action

Cela passe, par exemple, par la reconnaissance et la valorisation des savoirs locaux.

Ne pas négliger le fait de donner un volet développement local au plan de gestion à l'exemple de la tourbière des Narcettes qui a été un levier de développement, stimulant, permettant l'accompagnement d'un projet de territoire sur le plateau de Montselgues. C'est aussi sortir de son site, comme a su le faire le Parc du Pilat.

L'évaluation est vertueuse et le fait de revoir les objectifs ou simplement se dire que ceux-ci sont atteints est un facteur de mobilisation.

### Quand on passe à la médiation

- Il est difficile de prendre la place de l'autre ; malgré tout il est nécessaire de jouer le rôle de l'autre et de comprendre son point de vue.
- Etre prêt à des compromis.
- Afficher les intérêts de tout le monde (par exemple sur parperboard en réunion).
- Le médiateur permet à chaque participant d'exprimer ses préoccupations, chacun doit se sentir compris.
- La notion de confiance, d'absence de jugement est importante.
- Poser un cadre et le faire valider par tous. Il faut que les gens puissent parler en confiance.
- La médiation doit porter sur l'objet, mais également sur le relationnel.
- Pour la vie d'un territoire, il faut travailler sur le long terme, donc même si la discussion prend du temps, ça peut valoir le coup pour une action durable.

## Penser à l'action

Organiser une manifestation régulière, un rendez-vous annuel, un temps pour faire le point ; faire une évaluation sociologique à partir d'enquêtes ; créer un comité local, mettre en place un ambassadeur.

Faire en sorte que l'animateur reste en poste et puisse ainsi devenir le référent pour le territoire, qu'il bénéficie d'une reconnaissance locale, c'est un atout important !



# LE THÉÂTRE PAR L'IMAGE



# OUVRAGES RECOMMANDÉS

## Prendre soin de la nature ordinaire

Catherine Mougenot, éd. Maison des sciences de l'Homme  
Pour nourrir la question : Quelle place accorder aux savoirs dits locaux (ou profanes) au regard des savoirs dits experts (ou scientifiques) ?

## Espaces protégés, acceptation locale, conflits environnementaux

Collectif, coll. EDYTEM, cahier de géographie n°10, partie 3, 4 et 5,  
Sur la conciliation des enjeux et la gestion participative des espaces naturels protégés.

## La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources

J.E. Beuret, éd. L'harmattan

## Guide pratique du dialogue territorial

Ph. Barret et P.Y. Guihéneuf,  
Pour une approche pratique du processus de concertation, de la posture de l'animateur et des techniques d'animation.

## Regards des sciences sociales sur la mise en oeuvre des politiques de l'eau

J.B. Nancy, éd. ONEMA.

## Agir dans un monde incertain, essai sur la démocratie technique

M. Callon, P. Lascoumes et Y. Barthe  
Sur l'aspect : démocratie participative vs démocratie représentative.

## Ethique

Edgar Morin  
Pour nourrir les questions de neutralité et d'intégrité de l'animateur abordées dans l'atelier cuisine.

## Une démarche de concertation pour la gestion du patrimoine naturel & Le chantier nature, un outil de sensibilisation à la biodiversité

Coll. des cahiers techniques du CEN Rhône-Alpes  
<http://www.cen-rhonealpes.fr/les-publications-du-conservatoire/editions-techniques/>

Les ressources fiches pratiques de l'URCPIE  
<http://www.urcpierrhonealpes.fr/espace-documentation>

## Protocole d'identification des acteurs d'un territoire impliqués dans sa préservation écologique

Pascaline Garcia  
[http://boutiquedessciences.universite-lyon.fr/servlet.com.univ.collaboratif.utilis.LectureFichiergw?ID\\_FICHER=1251709163928&ID\\_FICHE=129794](http://boutiquedessciences.universite-lyon.fr/servlet.com.univ.collaboratif.utilis.LectureFichiergw?ID_FICHER=1251709163928&ID_FICHE=129794)

**Pilotage du projet :** Elisabeth Brassier-Chassagne (URCPIE), Romain Lamberet ([www.nagame.fr](http://www.nagame.fr)) et Pascal Faverot (Cen Rhône-Alpes) avec de nombreux appuis.

**Animation du forum ouvert :**  
Ivan Pascaud (CPIE Bugey-Genevois).

**Mise en page du document :** Nathanaël Picq

MARS 2016

Projet  
soutenu par

Fondation  
de  
France

AUVERGNE – Rhône-Alpes\*

\* Signature provisoire : le nom de la Région sera fixé par décret en Conseil d'Etat avant le 1<sup>er</sup> octobre 2016, après avis du Conseil Régional.

agence  
de l'eau  
RHÔNE MÉDITERRANÉE  
CORSE  
établissement public de l'État