Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement



BOITE À OUTILS

Le dialogue territorial dans les projets de transition énergétique et climatique

Région Nouvelle-Aquitaine

Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

Créé en 1996, de la volonté conjointe de la collectivité régionale, d'associations de protection de la nature et d'éducation à l'environnement, de services régionaux de l'Etat (Environnement et Education), l'Ifrée vise à professionnaliser les praticien·ne·s de l'éducation à l'environnement et du dialogue territorial dans les projets relevant de la transition écologique et énergétique.

Les démarches d'éducation à l'environnement et d'accompagnement aux transitions sont primordiales face aux enjeux majeurs que vit notre société, dans le contexte de changement climatique. Elles se diversifient au sein des territoires sous l'action des associations, des collectivités, des services de l'État, et de toutes les catégories d'organisations socio-professionnelles.

L'Ifrée a pour mission de développer une éducation à l'environnement qui favorise l'implication citoyenne dans un objectif de transition écologique et sociétale. Structure partenariale réunissant organismes publics et associations, l'Ifrée s'attache à partager des expériences et des connaissances dans le domaine de l'éducation à l'environnement et de la participation.

2 rue de la Mairie, Saint-Léger-de-la-Martinière, 79500 Melle
+33 549 09 64 92
ifree@ifree.asso.fr
www.ifree.asso.fr
SIRET : 407 706 308 00043, CODE APE : 8559A

Ifrée

Les 4 fonctions de l'Ifrée :



Professionnaliser, consolider les compétences des acteurs de l'éducation à l'environnement et des transitions.



Accompagner les acteurs des territoires dans la mise en œuvre du dialogue environnemental et la conduite de dispositifs participatifs dans le cadre de leurs organisations et projets de transition écologique.



Expérimenter de nouvelles démarches éducatives, concevoir des outils et publier et diffuser des ressources relatives à l'éducation à l'environnement et à la participation.



Contribuer à la recherche et à l'innovation relatives aux pratiques de l'éducation à l'environnement et de la participation, à travers des démarches réunissant praticien·nes et chercheur·ses.

Avec 30 ans d'expérience, l'association est reconnue au niveau national dans les domaines de l'éducation à l'environnement et des transitions, pour son expertise au niveau de la professionnalisation et de l'accompagnement d'une diversité d'acteurs sur les démarches éducatives et participatives.

Avant-propos

L'Ifrée et la Région Nouvelle-Aquitaine proposent cette boîte à outils destinée à professionnaliser la pratique du dialogue territorial, dans les projets relevant de la transition énergétique et du climat. Ce document vient enrichir les ressources du réseau « Territoire Energie Climat » coanimé par la DREAL, l'Ademe et la Région.

> *Vous accompagnez des structures publiques ou privées, porteuses d'un projet de production d'énergies renouvelables ? Vous portez vous-même un projet ?*

> *Vous accompagnez des collectivités dans l'élaboration de stratégies territoriales 'énergie et climat' ? Vous êtes vous-même au pilotage ou mettez en œuvre une stratégie territoriale ?*

Cette boîte à outils vous livre des points de repère méthodologiques, des outils, mais également le témoignage d'une entreprise qui a eu recours au dialogue territorial pour le développement de son unité de méthanisation.

Besoin d'informations sur la boîte à outils ?
@ ifree@ifree.asso.fr

Rejoindre le réseau Territoire Energie Climat ?
@ energie@nouvelle-aquitaine.fr

L'utilisation dans le document du terme «acteur» n'a pas fait l'objet d'une écriture inclusive. Il conviendra de comprendre systématiquement «actrices et acteurs».

Points de repère

- Fiche n°1 : *Participation et dialogue territorial – Définitions* ---- **p. 5**
- Fiche n°2 : *Argumentaire en faveur du dialogue territorial* ---- **p. 7**
- Fiche n°3 : *Méthode de conception et d'animation d'un dispositif de dialogue territorial* ---- **p. 11**
- Fiche n°4 : *La posture d'animation dans une réunion de dialogue territorial* ---- **p. 17**
- Fiche n°5 : *Faire appel aux professionnel·les du dialogue territorial* ---- **p. 21**

Retour d'experience

- Démarche de dialogue menée lors du projet d'unité de méthanisation porté par la SAS Déméter Energies ---- **p. 27**

Ressources

- Grille d'auto-questionnement pour clarifier votre démarche de dialogue territorial ---- **p. 31**
- Des outils mnémotechniques ---- **p. 32**
- Un exemple de cahier des charges pour une prestation de conception-animation du dialogue territorial ---- **p. 37**
- Ressources bibliographiques, outils, sites internet ---- **p. 40**



fortytwo-Unsplash

Points de repère

Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

FICHE N°1

Participation et dialogue territorial - Définitions

Les différents niveaux de la participation

En science politique, la **participation** est un terme général recouvrant les différents moyens par lesquels les individus peuvent **contribuer aux décisions politiques**.
Elle permet aux personnes concernées par un sujet de s'impliquer dans la compréhension, la définition et le traitement des questions sur ce sujet. Il existe plusieurs niveaux de participation selon les objectifs visés :



Pouvoir effectif

Codécision
Décider ensemble, partager le pouvoir de décision. S'engager à mettre en oeuvre

Concertation = co-construction
Trouver à plusieurs un accord, une solution à un problème qui nous concerne. Proposer aux décideurs

Consultation
Recueillir, préalablement à une décision collective, les avis, opinions, attitudes d'un certain nombre d'acteurs

Information
Informer d'une décision d'une situation, d'un projet

Coopération symbolique

Ifrée - d'après l'échelle de la participation de Sherry Arnstein (1969)

Le dialogue territorial est une démarche de concertation

La concertation est un processus de dialogue et de recherche d'accord, dont le but est de parvenir à des propositions (d'orientations, d'actions), acceptées par toutes les différentes catégories d'intérêts concernées, puis livrées aux décideurs légitimes.

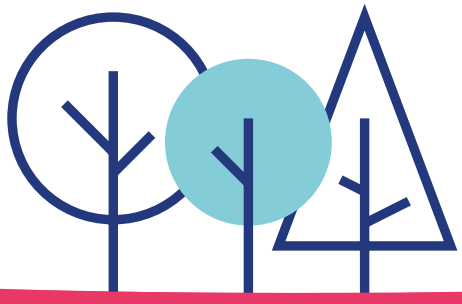
Le dialogue territorial est une démarche de concertation appliquée à des questions environnementales et territoriales.
C'est une approche spécifique de la concertation qui a été conçue par Philippe Barret et Pierre-Yves Guihéneuf.[1]

IMPORTANT

Deux dimensions primordiales du dialogue territorial :

- *L'inscription dans le processus décisionnel : il doit y avoir une instance décisionnelle pour recevoir les productions issues de la concertation et y donner des suites*
- *Le niveau d'interaction entre les participants : ils doivent se rencontrer, échanger, débattre.*

1 - Philippe Barret, avec la contribution de Pierre-Yves Guihéneuf, Guide pratique du dialogue territorial, éd. de l'aube, 2012, 231 p.



Les fondements du dialogue territorial

- Travailler avec **l'ensemble des parties prenantes** (pour/contre/neutre).
- Travailler sur des **sujets en lien avec des décisions portant sur des choix significatifs, des questions à enjeux** où il existe une réelle marge de manœuvre.
- Les participant·es sont auteurs des résultats produits, c'est-à-dire **qu'on ne déforme pas leurs productions,** on ne les réécrit pas.
- Passer d'une logique de 'communication', où il faut décider puis convaincre, à une logique de 'participation' où il faut **dialoguer puis décider.**

Le recours au dialogue territorial

Le recours au dialogue territorial n'est pas systématique, mais il peut être notamment utilisé pour :

- Une stratégie de planification territoriale : PCAET, SCOT…
- Un programme d'actions : par exemple la mise en œuvre d'un plan vélo
- Un projet public et/ou privé de production d'énergies renouvelables, en particulier s'il suscite beaucoup d'interrogations, voire des oppositions…

La méthode de la négociation raisonnée

Le dialogue territorial se mène selon **les principes de la négociation raisonnée** (Roger Fisher et William Ury). La négociation raisonnée vise à choisir ensemble la solution qui avantage le mieux l'ensemble des parties prenantes. Les différents principes :

- **Travailler avec toutes les catégories d'acteurs** concernés
- **Dialoguer à partir des intérêts** (des besoins) **et non pas des positions** (des revendications)
- Rechercher des **solutions «gagnant-gagnant»**
- **Disposer d'une animation « neutre » et « conciliante »** avec les personnes
- **Respecter les phases du processus de reconnaissance mutuelle :**
  1. Phase d'**exposé des positions** de chacun·e et d'analyse du problème : se mettre d'accord sur les désaccords
  2. Phase de **passage des positions aux besoins** : écoute active
  3. Phase de **recherche de solutions :** outils de créativité, absence de critique
  4. Phase de **choix** : analyse des solutions, priorisation selon des critères (acceptabilité, faisabilité…)



A NOTER

Pourquoi chercher la reconnaissance mutuelle ? Pour un accord partagé et durable !

La reconnaissance mutuelle se crée en reconnaissant des besoins communs entre les différents acteurs. Animer le dialogue territorial, c'est aider les participant·es à passer de leurs revendications (pour ou contre un projet) à l'expression de leurs besoins (mon besoin est que l'on prenne en compte les couloirs de migration dans le choix du lieu d'implantation des éoliennes). L'objectif est d'aboutir à un accord partagé et durable répondant aux besoins des acteurs.

d'après Fisher, Ury, Patton (Etats-Unis), Deschênes (Québec) et le Centre européen de la négociation

FICHE N°2

Argumentaire en faveur du dialogue territorial

Pourquoi faire du dialogue territorial ?

Du point de vue des projets, des situations, des questions traitées

- **Permet d'amender les projets, améliorer la qualité et la pertinence des solutions proposées, des décisions prises.** Les acteurs du dispositif participatif peuvent enrichir le projet en apportant une vision globale et/ou suggérer de nouvelles pistes de solutions ou des nouvelles façons de les mettre en œuvre.
- **Permet de favoriser l'appropriation sociale du projet.** Le dialogue évite les remises en question tardives. Le projet prend de la valeur s'il est porté et soutenu par les acteurs concernés. Il n'en sera que plus vivant, plus solide. Les projets issus d'un dialogue sont mieux intégrés dans leur contexte car compris et réfléchis ensemble.
- **Permet de réfléchir à des programmes mieux articulés les uns avec les autres.**

A NOTER

Quelle différence entre démarche de participation et mobilisation ? La finalité !

*La finalité d'une démarche de mobilisation citoyenne est **que les citoyen·nes agissent, passent à l'action, s'engagent individuellement.** Cela passera par des effets variés : sensibilisation à un sujet, montée en compétences, changement de pratiques. Si ces effets peuvent être également induits dans une démarche participative, ce n'est pas l'objectif premier visé. En effet, le dialogue territorial est une démarche participative dont la finalité principale est **d'améliorer la qualité des décisions.***

Pour les relations sociales

- **Permet de créer de nouvelles relations entre les acteurs, de (re)créer des liens entre eux, d'inviter à des coopérations sur le territoire**
- **Permet de favoriser la compréhension et la reconnaissance mutuelle entre les différents acteurs.** Une attention est portée à l'expression de chacun·e et à faire en sorte que les besoins individuels soient compris de tous. L'écoute des préoccupations des un·es et des autres fait comprendre les difficultés à concilier l'intérêt général avec les attentes individuelles.
- **Permet de construire une vision commune du projet présenté, de la question posée.** Le dialogue intègre les perceptions et les besoins de chaque acteur impliqué. Il intègre également l'apport des experts.

Pour les personnes impliquées

- **Permet une plus grande appropriation des enjeux et des questions traitées.** Le niveau de connaissance et d'expertise des participant·es peut augmenter grâce aux échanges, aux rencontres.
- **Permet d'accroître la participation à la vie publique.** La concertation accroît l'intérêt pour la vie publique et facilite les relations entre élu·es, administrations et citoyen·nes.



POUR ALLER PLUS LOIN

Mobiliser, participer ou communiquer ?

Pour vous aider à y voir plus clair et à distinguer ces 3 intentions, ***l'Ifrée a publié un document support ressource,*** *consultable ici :* www.ifree.asso.fr/ressource-livret-fiche/autres-publications

Mobilisation, participation ou communication ?

Clarifier les **intentions** pour mieux positionner ses **projets de transition socio-écologique**

Intention de COMMUNICATION

Elle est centrée sur la **volonté du communicant** de **transmettre une information**, de mettre en avant des **arguments**, de faire **adopter un comportement.**



Intention de MOBILISATION

Elle est **centrée sur la personne** ou sur le **groupe** accompagné, sa **progression** vers un **changement.**



Intention de PARTICIPATION

Elle est centrée sur une **question**, une **situation**, un **problème** à résoudre collectivement.



Qu'entendons-nous par intention ?

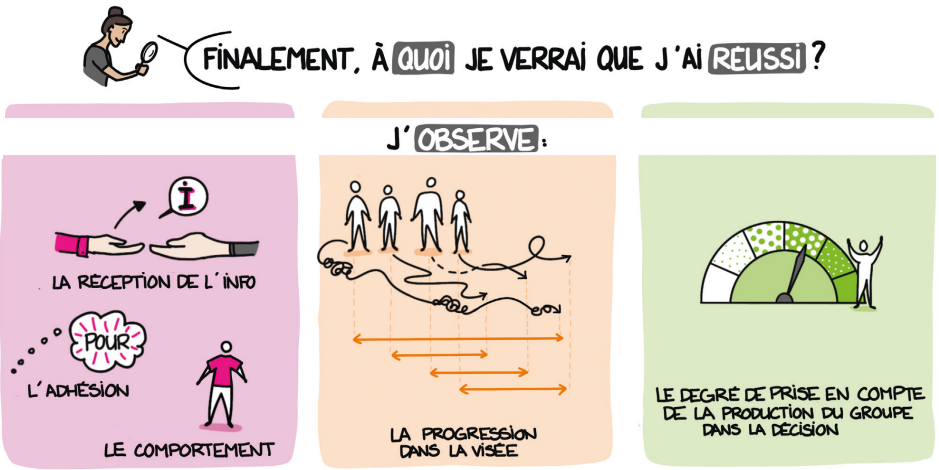
En tant que **professionnel·les de la transition écologique** ou de **l'éducation à l'environnement**, il nous semble important de **nous questionner sur l'intention** que nous avons **en mettant en œuvre une action**, **un projet** avec un public.

Le **mot « intention »** peut être entendu comme **synonyme d'objectif**, mais nous préférons utiliser cette terminologie qui met **l'accent sur l'intentionnalité du professionnel**.

L'écriture de l'objectif est souvent une **formalité** intervenant a posteriori, quand l'action est déjà pensée.

Ici, il s'agit de clarifier l'intention profonde avant même d'envisager le type d'action à mettre en œuvre.

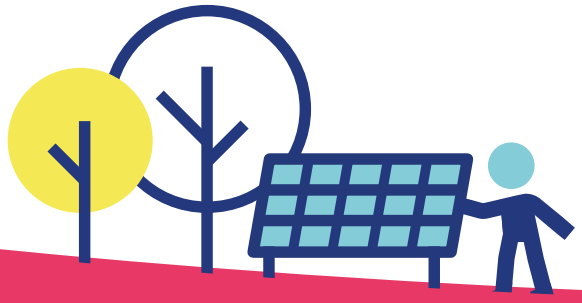
L'objectif précise l'action, l'intention la détermine.



Dans quelles circonstances recourir au dialogue territorial ?

Une ou **plusieurs circonstances** peuvent rendre la **démarche de dialogue territorial opportune :**

- Quand le **problème est complexe,** que les solutions ne sont pas évidentes à identifier, à élaborer et à mettre en œuvre.
- Quand les projets, les actions ne se feront pas sans **l'implication volontaire des acteurs concernés.**
- Quand la question, le projet, sont ou risquent d'être **conflictuels, mal accueillis, mal perçus.**
- Quand les **premières tentatives sont considérées comme inadaptées.**
- Quand on a un projet « pour » un public ciblé et qu'il est **important de vérifier des hypothèses.**
- Quand on maîtrise mal les **contraintes des principales personnes intéressées.**
- Quand on ne peut pas résoudre le problème traité par la seule action d'une catégorie d'acteurs, lorsqu'il **est nécessaire que d'autres agissent,**
- Quand il est **nécessaire que les actions existantes gagnent en complémentarité,** en cohérence.



A quelles conditions engager un dialogue territorial ?

Avant de lancer une démarche de dialogue territorial, un **ensemble de conditions, sans exception, sont à vérifier et réunir.** Le dispositif de dialogue territorial doit :

- **Être sincère** et tourné vers l'action. Il doit rester une décision à prendre, **une marge de manœuvre, sur des sujets importants pour les acteurs concernés.** Il doit potentiellement y avoir une **influence sur la décision** : améliorer un projet, une décision.
- Impliquer **toutes les personnes concernées par la décision** (le projet, la question) qu'elles en tirent avantage ou non, et **quelle que soit leur position.**
- Associer **une personne reconnue et légitimée** par toutes les autres, au sein de l'instance de décision.
- Permettre une discussion réelle et le **passage d'idées individuelles à des idées collectives.** Les personnes sont auteurs des contenus produits.

Quelle place pour le porteur de projet ?

En lançant une démarche de dialogue territorial, la structure porteuse du projet (privé ou public) **accepte de partager le pouvoir de réflexion et de délibération sur un sujet.** Néanmoins, **elle conserve le pouvoir de décision** et de mise en œuvre des propositions issues de la concertation.

Le dialogue territorial permet à la structure porteuse du projet de se nourrir de la délibération collective afin de **prendre une décision la plus cohérente et acceptable possible.**

Que faut-il vérifier avant de lancer le dialogue territorial ?

En lien avec les circonstances et les conditions de mise en œuvre d'une démarche de dialogue territorial, avant de lancer la démarche, **il est fondamental de vérifier qu'un ensemble de critères est réuni :**

IMPORTANT



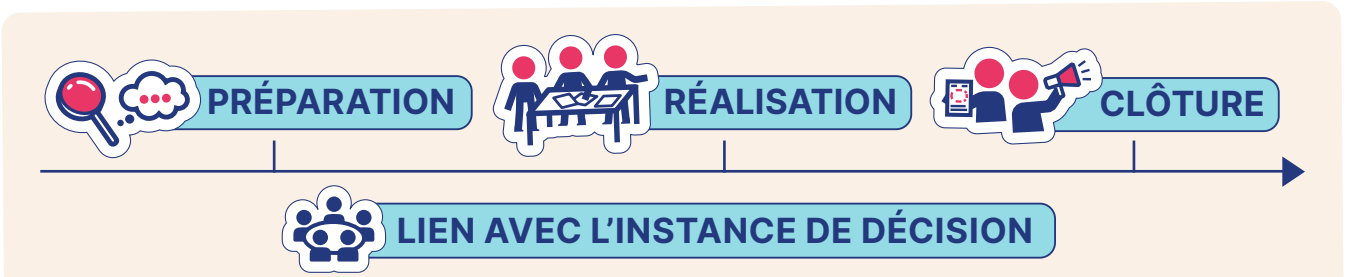
Le dispositif de dialogue territorial ne pourra être lancé, qu'une fois ces critères remplis :

- ***Des marges de manœuvre sont réelles,*** *les choix relatifs au sujet mis en discussion ne sont pas encore faits*
- ***Le sujet*** *au cœur du dialogue* ***concerne, préoccupe les acteurs***
- ***Le mandat*** *du groupe d'acteurs concerté* ***est identifié et légitimé***
- ***La structure porteuse du projet s'engage quant au devenir des productions du groupe d'acteurs concerté***
- ***La structure porteuse du projet est prête*** *à dialoguer* ***avec tous les acteurs concernés***
- ***La raison*** *de la mise en place d'un dialogue est clairement identifiée et* ***fait sens pour tout le monde***
- ***Les moyens dédiés et les échéances*** *données au groupe d'acteurs concertés* ***semblent adaptés***
- ***La nature de ce que le groupe d'acteurs concertés va avoir à produire est identifiée*** *(ex : un schéma d'aménagement, des scénarios, une liste de solutions ou de recommandations…)*

FICHE N°3

Méthode de conception et d'animation d'un dispositif de dialogue territorial

Les principales étapes



La PRÉPARATION du dispositif

1 Définir le cadre général

Avant de lancer une démarche de dialogue territorial, il faut déterminer les attentes du pouvoir décisionnaire, sa finalité, son objectif, sur quoi elle portera, avec qui... Ce travail est à réaliser seul·e ou en équipe afin de confronter plusieurs points de vue, et peut se faire en répondant aux grandes questions ci-dessous :

- **Pourquoi engager une démarche de dialogue territorial ?** Pourquoi procéder de manière participative plutôt que d'une autre ?
- **Sur quoi va porter le dialogue ?** Un sujet précis ou au contraire une question large, très ouverte ? Quelles seraient les questions à traiter qui seraient utiles au projet et importantes pour les acteurs concernés ?
- **Quel est le résultat à produire ?** Une liste d'actions prioritaires, des fiches actions détaillées, des conditions de mise en place d'un aménagement, un scénario d'aménagement, des objectifs de développement...
- **Qui participe à cette démarche ?** Compte tenu des objectifs, des sujets traités... quels sont les acteurs à impliquer ?
- **Y-a-t-il, sur le territoire, d'autres programmes, plans, stratégies avec lesquels la démarche est en lien ?**
- **Comment faire ?** De quelle manière envisage-t-on de procéder globalement (échéances à prendre en compte, moyens humains mis à disposition, modalités souhaitées, temps forts...) ?
- **Sur quels critères évaluer la démarche ?** Nous considérons que la démarche sera réussie si...
- **Et après ?** Qui décide ? Quelle est la partie prenante légitime ? Que va devenir le travail produit ? Quelles seront les suites ?
- **Quel est le calendrier souhaité, attendu ?** Ce point est à réfléchir dans un cadre itératif selon les autres points retenus afin qu'il soit le plus réaliste possible.



Plus la mission demandée aux participant·es sera utile pour la structure qui a « commandé » le dispositif, plus il sera facile, pour elle, d'y donner suite, d'y apporter des réponses. **Il est primordial que le cadrage de la démarche de dialogue soit validé par la structure porteuse du projet, qu'elle soit publique ou privée.** Cela l'engage à partager le pouvoir avec les participant·es. Elle garde son pouvoir de décision et partage avec elles et eux le pouvoir de proposer des actions, des solutions. Elle s'engage alors à donner des suites à leurs propositions. Un document formalisant ce cadre (ex : une **« charte d'engagement »**) peut être produit et signé par les participant·es et la structure commanditaire afin d'acter les engagements respectifs.

EXEMPLE

Exemple au sein d'une collectivité

Dans un dispositif de dialogue territorial en vue d'élaborer un PCAET, l' élu·e en charge du dispositif doit incarner son rôle : validation du lancement de la démarche, engagement à la suivre et à répondre aux productions.

2 Le diagnostic préalable en vue d'élaborer le futur dispositif de dialogue territorial

La menée d'entretiens, pour vérifier l'utilité et la faisabilité de la démarche

Le diagnostic préalable à la concertation est à mener avant de lancer les réunions de la démarche de dialogue territorial, afin d'aller **vérifier les hypothèses posées dans le cadrage :** hypothèse de sujet, de finalité, d'acteurs à associer…

Il s'agit d'entretiens à mener avec les personnes concernées par le sujet du futur dispositif de dialogue, afin d'écouter les préoccupations et les intérêts en jeu pour ces acteurs, vis-à-vis du projet.

Les préoccupations des acteurs rencontrés en entretien sont regroupées sous la forme d'une synthèse.

EXEMPLE

Exemple d'entretiens

Dans le cadre du développement d'un parc éolien, des entretiens peuvent être menés avec des riverains, des associations de protection de la faune/flore, des propriétaires de terrain concernés, des élus locaux, des personnes contre l'énergie éolienne…

Le choix définitif du sujet qui sera au cœur du dispositif

C'est à partir de la synthèse des entretiens que le sujet de concertation est à nouveau affiné. **Il est défini attentivement avec la structure porteuse du projet et doit intégrer les critères suivants :**

- Le sujet correspond aux **préoccupations exprimées par les acteurs locaux** lors des entretiens.
- Des **marges de manœuvre** existent sur ce sujet. Les décisions ne sont pas encore prises.
- Le porteur de projet attend particulièrement sur ce sujet des propositions de la part des acteurs locaux. **Il perçoit le travail des acteurs locaux comme un moyen qui va améliorer la qualité de la décision qu'il prendra sur le sujet.**
- **Le sujet est rédigé sous la forme d'une question de travail,** dont se saisira le groupe de participant·es à la démarche de dialogue.
- **La question de travail, pour être traitée, doit être compréhensible et aussi :**
  - Formulée de façon opérationnelle et positive, invitant à s'appuyer sur leurs expériences, leurs points de vue, pour y répondre.
  - Reprendre les éléments de cadrage posés par le porteur de projet (périmètre géographique, temporalité…)

EXEMPLE

Exemples de sujet de dialogue :

- *Quel « mix énergétique » permettrait d'atteindre le niveau souhaité de production d'énergie renouvelable sur le territoire ?*
- *Quelles retombées doit amener la création d'un parc d'éoliennes, sur le territoire ?*
- *Quels scénarios d'aménagement sont envisageables pour la future unité de méthanisation ?*

Le cadrage de la démarche de dialogue territorial peut alors être finalisé. Sa sincérité a été vérifiée. Le dispositif est tourné vers l'action. Il propose une question de travail qui correspond aux préoccupations des acteurs entendus sur le sujet.

3 La mobilisation des participant·es à la démarche

Recruter des participant·es à une démarche de dialogue territorial c'est se poser la question : **de qui avons-nous besoin pour répondre à notre sujet/question ?**

La composition du groupe

Une démarche de dialogue territorial, pour qu'elle puisse permettre la libre expression de chacun·e, **n'excède pas un effectif réel de 15 participant·es.**

Les participant·es resteront les mêmes à chaque réunion proposée afin qu'il y ait une progression de leur travail.

La composition est diverse et à peu près représentative des différents intérêts qu'il peut y avoir sur le sujet, des différents domaines concernés par le sujet de dialogue (industrie, pêche, chasse, agriculture...).

Où et comment aller chercher les participant·es ?

Les participant·es identifié·es lors du cadrage puis rencontré·es en entretiens sont les plus concerné·es et les plus susceptibles de vouloir participer à la démarche de dialogue, **il faut s'adresser à elles et eux en particulier.**

Puis, si au cours des entretiens, il apparaît que d'autres personnes, qui incarnent d'autres intérêts ou représentent d'autres domaines liés au sujet, peuvent être utiles dans la composition du groupe, il peut être intéressant de les contacter pour leur présenter la démarche et leur proposer de s'y inscrire.

Dans une démarche de dialogue territorial, il faudra privilégier **les personnes directement concernées par le sujet** et ne pas reproduire des instances représentatives qui existent déjà. Il s'agit de faire dialoguer celles et ceux qui ont un lien local, intime, avec le sujet.

POUR ALLER PLUS LOIN

La mobilisation des publics

L'Ifrée a conçu et mis en ligne une plateforme de contenus intitulée ***« Accompagner le changement de comportement chez l'adulte » :*** *publication.ifree.asso.fr* ***.*** *Vous y retrouverez des notions et points de repères pour définir et mobiliser un public.*

- ***2 dynamiques de mobilisation :*** *faire venir le public à nous / aller à sa rencontre*
- *Identifier* ***les canaux de mobilisation existants*** *pour atteindre plus facilement son public*

Le lien avec l'INSTANCE DE DÉCISION

Animer le dialogue territorial, c'est être à l'interface entre : la structure commanditaire qui confie ce mandat et le groupe d'acteurs locaux qui travaillent sur le sujet faisant l'objet du dialogue.

Un portage de la démarche, **du début à la fin,** est primordial pour assurer son bon déroulement. Cela implique pour la personne en charge de l'animation, de planifier à chacune des étapes de la démarche, des temps de travail avec la structure commanditaire.

L'animateur·rice a **un double mandat :**

- **Accompagner les participant·es à remplir** leur mission en proposant une méthode de travail (voir rubrique ci-dessous).
- **Accompagner la structure commanditaire** L'animateur.rice accompagne l'instance dans son processus de décision, en intervenant à chaque étape : lors de la préparation du dispositif (cf. précédemment), lors de la menée du dialogue (informer des avancées, transmettre les questions posées par le groupe, expliquer le travail effectué, remettre les propositions finales), et lors de la clôture du dispositif (recueil des réponses argumentées qui seront présentées au groupe).

La RÉALISATION de l'animation du processus de dialogue



Animer le processus de dialogue revient à accompagner les participant·es dans leur travail pour les faire **passer de leurs positions à leurs besoins.** Ce processus comporte 5 étapes réalisables en plusieurs réunions.

Activités à mener par l'animateur.rice du dialogue territorial, au service de la progression du travail du groupe

APPROPRIATION DU MANDAT

- *Clarifier avec les participant·es l'alliance de travail : ce que nous allons faire, pourquoi, de quelle manière, que va devenir le travail réalisé*
- *Installer des règles de travail et de fonctionnement au sein du collectif de travail*
- *Amener l'interconnaissance des participant·es pour commencer à se considérer autrement*

DIAGNOSTIC PARTAGÉ

- *Définir l'objet de travail du périmètre, des contours du sujet, de la question à traiter*
- *Amener l'appropriation des informations disponibles sur le sujet*
- *Faire exprimer des visions et des positions de chacun·e*
- *Assurer le passage des positions aux besoins*
- *Faire analyser le problème dans ses différentes dimensions*

RECHERCHE DE SOLUTIONS

- *Faire produire des propositions sur ce qu'il est important et utile de faire pour répondre à la question / sur le sujet*
- *Faire faire un brainstorming, des recherches documentaires, des auditions d'expert·es…*
- *Amener la prise en compte de ce qui s'est fait sur d'autres territoires sur le même sujet*

CHOIX DE SOLUTIONS

- *Faire analyser les solutions en fonction de critères à établir : faisabilité, coûts, urgence, acceptabilité…*
- *Amener à la hiérarchisation des solutions*

RÉDACTION COLLECTIVE

- *Formaliser les propositions à l'écrit pour une remise à la structure décideuse*

La CLÔTURE de la démarche



Le dispositif de dialogue territorial **ne s'arrête pas après la production collective de propositions sur le sujet mis en dialogue.** L'animateur·rice doit rester présent.e et mobilisé.e, jusqu'à la clôture de la démarche.

La clôture constitue la dernière étape de la démarche, elle n'est pas à minimiser. Animer, c'est anticiper la clôture tout autant que les étapes de précédentes (préparation et réalisation).

La clôture s'attache à :

- **célébrer et valoriser la production** *collective du groupe d'acteurs locaux,*
- **construire et présenter la réponse argumentée** *de la structure demandeuse de ce dialogue, à la proposition collective remise,*
- **évaluer la plus-value apportée au projet,** *grâce au dialogue mené.*

Célébrer leur production

Lorsque le groupe s'est mis d'accord sur ce qu'il souhaitait présenter, qu'il a fini de rédiger ses propositions, c'est le moment de célébrer la fin de leur travail. **Un temps convivial peut être organisé** autour d'un pot en fin de réunion, d'une photo collective...

Valoriser leur production

La production réalisée par le groupe ne doit pas rester dans un tiroir, c'est à la personne en charge de l'animation du dialogue de **l'envoyer à la structure** qui l'a commanditée, puis **d'organiser une présentation de la production** auprès de la structure porteuse du projet ou du comité de pilotage.

IMPORTANT

La présentation est assurée par des participant·es du groupe *en personne, afin que la production soit incarnée et défendue. Le mandat d'animation du dialogue territorial inclut une aide au groupe pour préparer la présentation des productions.*

Au-delà de cette valorisation « en interne », **il peut être envisagé une communication « externe »** de la production : article dans la presse, gazette locale, publication sur les réseaux sociaux. La production doit circuler, doit être diffusée pour être visible et peser.

Organiser la réponse argumentée

A cette étape, l'animateur.rice organise l'élaboration de la réponse argumentée par la structure commanditaire. Il s'agit de l'accompagner à **prendre connaissance des propositions et d'exiger des réponses argumentées** pour chacune d'elles.
Sa mission consiste à :

- **Déterminer la date à laquelle les réponses argumentées seront prêtes** à être présentées et la communiquer au groupe,
- Vérifier que des réponses argumentées sont **apportées à chacune des propositions,**
- **S'assurer de la clarté et du niveau de précision des réponses** apportées, avant qu'elles ne soient présentées au groupe.

IMPORTANT

Ce niveau d'attente est ***valable pour toute démarche participative.*** *Lorsqu'un groupe a travaillé pour produire une proposition collective, la structure commanditaire s'engage à en prendre connaissance puis y apporter une réponse.*

Evaluer le dialogue territorial mis en place

Evaluer c'est donner du sens aux résultats produits et à la manière dont le dispositif a fonctionné, comprendre ce qui s'est passé :

→ Identifier la valeur ajoutée des résultats produits, attendus et non prévus, dans la décision prise sur le sujet du dialogue.

→ Identifier et comprendre **la manière dont les choses ont fonctionné.**

L'évaluation doit être pensée dès l'étape de préparation de la démarche de dialogue pour anticiper ce que l'on souhaite observer et évaluer.

La question peut être posée : qui peut assurer avec neutralité cette évaluation de la démarche et des résultats du dialogue ?

EXEMPLE

Dans le cadre de la démarche de dialogue territorial du projet La Rochelle Territoire Zéro Carbone, un comité citoyen a été mis en place et a travaillé sur 2 sujets de saisine. ***L'évaluation de la démarche et des résultats produits par le dialogue mené, a été assurée par la Chaire Participations Médiation Transition citoyenne*** *de l'Université de la Rochelle.*

EXEMPLE

Exemple de ce que l'on peut chercher à évaluer… :

→ ***La production collective :***

- *En quoi répond-elle à la question traitée et traite-t-elle des problèmes importants ?*
- *En quoi elle a apporté des idées nouvelles, par rapport au contexte de départ ?*
- *La proposition collective fait-elle sens pour le plus grand nombre possible des parties prenantes concernées par le sujet ? Comment la logique de «gagnant-gagnant» a-t-elle fonctionné ?*
- *Quelle part des propositions est prise en compte dans la décision ?*

→ ***Le processus de travail :***

- *Comment a-t-il inclus et considéré, dans la durée, toutes les parties prenantes concernées par le sujet ?*
- *Comment ont été favorisées l'implication de chacun·eet la progression du collectif vers ses objectifs ?*
- *Qu'est-ce qui a gêné, limité l'implication de chacun·eet la progression du collectif vers ses objectifs ?*

DES OUTILS MALINS CONÇUS POUR VOUS !

L'ensemble des étapes, des points clefs abordés dans cette fiche-repère est résumé et condensé en ***4 planches visuelles conçues pour être des outils mnémotechniques du dialogue territorial.*** *Retrouvez-les dans la rubrique ressources de la boîte à outils.*

FICHE N°1

Posture d'animation dans une réunion de dialogue territorial

Ifrée

Les 3 fonctions de l'animation

La personne mandatée pour assurer l'animation du dialogue territorial, remplit 3 fonctions :



1 La 'préparation'

Elle vise à rendre les réunions et le travail de groupe efficaces et consiste à :

- **Situer l'étape de travail :** Au regard du contexte, des besoins et du travail déjà réalisé par le groupe, quelle est l'étape de travail que cette réunion doit permettre de franchir : Explorer - Comprendre - Faire un choix ?
- **Déterminer les objectifs de la réunion :** A quel résultat le groupe doit-il parvenir à l'issue de la réunion ? Les personnes du groupe disposent-elles des prérequis pour y parvenir ? Est-ce réaliste au regard de la durée de la réunion ?
- **Elaborer le déroulé de la réunion :** Comment séquencer la réunion pour atteindre l'objectif de la réunion ? Quels sont les contenus à aborder, les modalités de travail et leur enchaînement en fonction de l'activité que le groupe doit mener ?
- **Organiser la logistique :** Rédiger et envoyer les convocations, préparer la salle.
- **Préparer les ressources nécessaires :** Cela concerne : l'information préalable, les interventions éventuelles, les documents de travail, les consignes d'animation, les support de production, le matériel...
- **Prévoir le suivi post-réunion :** Programmer un temps de mise en forme des productions, de rédaction du compte-rendu...
- **Acquérir une culture de thème :** Se familiariser avec les contenus clés du thème, du sujet... pour être en mesure d'obtenir une production « riche » de la part du groupe, de capter le sens ou les nuances des idées des participant·es, de relancer les échanges, de clarifier les débats...

2 La ‘sécurité’

→ **Vis-à-vis du groupe :**
La personne en charge de l’animation est garante est le garant du respect de l’alliance de travail et de la progression du groupe vers ses objectifs. Il propose des activités et outils de travail, il propose des comptes-rendus pour rendre apparente la progression. Il recadre le travail et évite que le groupe « quitte » son objectif, s’éloigne de l’objet de la réunion.

→ **Vis-à-vis de chaque participant :**
La personne en charge de l’animation est aussi garante que chacun·e soit entendu·e et compris·es, que toutes les personnes sont incluses dans le travail collectif (absence de jugement de valeur et d’interprétation, clarification des idées de chacun·e, prise en compte et valorisation de toutes les idées).

IMPORTANT

Les techniques au service de la ‘sécurité’ :

- *Ecoute active : reformulation, questionnement, synthèse*
- *Animation ‘pivot’ de la parole*
- *Rendre visible les productions, les idées, la progression du travail, tout au long de la réunion et pour tous*

La posture d’animation :

- *Neutralité vis-à-vis du sujet*
- *Non jugement vis-à-vis des personnes et de leurs positions*

3 La ‘mémoire’

Enfin, la personne chargée d’animer la réunion est garante du travail produit par le groupe (fidélité et organisation des productions, validation) et de sa valorisation (remobilisation, diffusion).

Elle communique les productions du groupe aux participant·es : compte-rendu des réunions de travail, relevés de décisions, productions intermédiaires et finales.

Elle rappelle les échéances (prochaine réunion, prochaine étape de travail…).

Les modalités de travail en réunion

→ **Le travail individuel :**
pour préparer un travail de groupe, pour s’assurer que chacun·e ait réfléchit à sa contribution personnelle avant d’interagir avec d’autres.

→ **Le travail en binômes :**
pour partager son expérience, parler de soi en sécurité, pour faire connaissance

→ **Le travail en petits groupes (3 à 5 personnes) en autonomie :**
pour produire, proposer, réagir à…mais aussi approfondir, analyser en collectif. Dans ce cas, une procédure de travail et des consignes sont proposées pour un travail des groupes en autonomie.

→ **Le travail en grand groupe (6 à 15 personnes) mené par la personne chargée de l’animation :**
pour explorer une question nouvelle, recueillir des avis divers, faire le tour d’un problème, comprendre ensemble, rechercher des idées. Il s’agit là de maîtriser la posture et les techniques d’animation (cf. encart).

→ **Le travail en grande assemblée (plus de 15 personnes) :**
pour les temps descendants d’information.

IMPORTANT

Trois principes dans la menée de l'animation :

- *Alterner les phases orales et les phases écrites*
- *Alterner les formats de réflexion : binôme/ trinôme, petits groupes, grands groupes*
- *Alterner les postures : assis, debout, à table, en marchant, autour d'une affiche, dedans, dehors…*

Surmonter certaines situations d'animation, face à l'attitude d'une personne

Lors d'une réunion, animer c'est être en charge de l'avancée des travaux du groupe, d'accueillir et de gérer les réactions des participant·es. Pour cela, il convient de s'appuyer sur différentes techniques[2] :

Face à une prise de parole trop longue ou trop fréquente : utiliser le rapprochement physique, rappeler les règles, demander de conclure les propos…

Face à un personnage leader au sentiment de supériorité :

- ➔ Obtenir, au préalable, l'accord du leader sur sa place dans la réunion et lui faire reconnaitre le rôle de l'animation
- ➔ Expliquer clairement et précisément au groupe le rôle confié à la personne chargée de l'animation
- ➔ Assurer une pleine présence tout au long de la réunion : reformulation + passage de parole
- ➔ Refuser de redonner la parole pour privilégier les personnes qui se sont peu exprimées
- ➔ Inviter les autres à réagir : « Nous venons d'entendre un premier avis… il y a probablement d'autres opinion ? »
- ➔ Interroger le groupe sur son éventuelle apathie à propos du sujet

Face à des propos hors sujet :

- ➔ Accepter une marge de digression
- ➔ Noter au tableau le point, si celui-ci peut être abordé plus tard, ou bien demander à la personne de noter son point
- ➔ Rappeler l'objectif du travail en cours fait par le groupe, la question ou le sujet qui est traité, et demander à la personne d'expliquer le lien qu'elle y voit avec l'idée qu'elle vient d'exprimer ?
- ➔ Proposer un autre lieu de traitement de ce point
- ➔ Rappeler la non-digression comme une règle de départ

Face à un sabotage de la réunion :

- ➔ Interrompre la séance pour s'expliquer avec la personne
- ➔ Exprimer oralement la situation au groupe de façon factuelle et neutre, constater le point de blocage ou de sabotage, et proposer au groupe de réfléchir à ce qu'il souhaite faire.



[2] : *D'après Philippe Barret, GEYSER*

POUR ALLER PLUS LOIN

Les caractéristiques de la posture d'animation

Pour vous aider à distinguer la posture d'animation du dialogue territorial, de celle de l'expertise ou de la facilitation, une fiche ressource est disponible en ligne :

les trois postures de l'accompagnant.e.
> publication.ifree.asso.fr/wp-content/uploads/2023/06/11_Fichelfree_Les-trois-postures_m.pdf



L'expert/ l'experte

- Centré·e sur le contenu
- Cherche à convaincre



L'animateur/ l'animatrice

- Centré·e sur la relation
- Cherche à atteindre l'objectif de production



Le facilitateur/ la facilitatrice

- Centré·e sur le processus
- Cherche à autonomiser les personnes ou les groupes dans leur progression

illustration par Kristof Guilloteau

FICHE N°5

Faire appel aux professionnel·les du dialogue territorial

Ifrée

Travailler avec des professionnel·les de la participation, en interne (service dédié dans une collectivité) ou en externe (prestataire) peut faciliter la conception et l'animation d'une démarche de dialogue territorial. Mais à qui faire appel, comment, et que leur demander exactement ?

Vers quels professionnel·les se tourner ?

Des formations initiales et continues existent pour se professionnaliser à la conception et l'animation de dispositif de concertation. Un recensement a été réalisé par l'**Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne** qui est le réseau professionnel de référence : i-cpc.org/formation-et-evolution-des-metiers

A titre illustratif, les formations initiales de ces professionnel·les s'inscrivent dans les sciences sociales, les **sciences politiques, les sciences de l'éducation** ; et dans les domaines de la **gouvernance**, des **collectivités territoriales,** de la **transition écologique**, de la **concertation**, du **développement territorial.**

On retrouve ces professionnel·les au sein de :

- services de collectivités territoriales dédiés à la démocratie locale et/ou à la participation ;
- associations spécialisées dans l'accompagnement des territoires et l'animation de collectifs de travail (ex : CIRENA, CPIE du Pays Creusois...) ;
- agences privées spécialisées dans la concertation ;
- bureaux d'études en environnement, urbanisme, innovation, ayant un service dédié à la participation ;
- auto-entreprises, associées ou non dans des coopératives d'activité et d'emploi...

Ces professionnel·les peuvent avoir une fonction de type consultant·e / chargé·e de mission / chef·fe de projets / coordinateur·rice / animateur·rice et intervenir dans un champ de type concertation / participation / facilitation / intelligence collective...

Leurs compétences se distinguent de celles des ingénieurs techniques du domaine de l'ingénierie technique.
Les compétences essentielles à la conception et à la menée du dialogue sont autres et vont au-delà de la compétence première d'animation de collectifs de travail. Il s'agit des compétences suivantes :

- **L'ingénierie de la démarche :** savoir identifier et formuler le ou les sujets à enjeux pour la situation, concevoir un dispositif adapté, identifier le nombre de réunions nécessaires, les thématiques de travail, réguler et ajuster le dispositif au fil de l'eau.
- **La préparation et l'animation de temps participatifs :** savoir identifier des objectifs de travail, préparer un déroulé d'animation réalisable et adapté, choisir des outils cohérents.
- **L'écoute active :** savoir écouter sans juger, questionner, reformuler pour bien comprendre et faire préciser des propos, savoir synthétiser des propos sans interpréter
- **L'évaluation de la démarche :** savoir collecter et analyser les réponses obtenues aux propositions, identifier les indicateurs de résultat de la démarche.

A NOTER

*Les compétences des professionnel·les du dialogue territorial sont **distinctes** des compétences en communication.*

Rédiger le cahier des charges d'une prestation de conception et d'animation d'un dialogue territorial

Le dialogue territorial peut être mené sur des projets d'énergie renouvelable d'envergure variable, mais aussi pour élaborer une stratégie territoriale 'énergie-climat' à l'échelle intercommunale ou communale. Externaliser cette mission, nécessite la rédaction d'un cahier des charges de prestation.
L'ampleur de la démarche attendue doit être en cohérence avec le budget indiqué.

Le recrutement du prestataire, pourra se faire de deux façons, via :

Un marché 100 % dialogue territorial

L'objet principal du marché est la conception d'un dispositif de dialogue territorial et/ou l'animation du processus de travail en concertation.

EXEMPLE

Exemple de cahier des charges :

Dans la rubrique « Ressources » vous trouverez un exemple, pour une prestation 100% de conception et animation du dialogue territorial. Il concerne le domaine de l'eau mais peut facilement s'adapter à celui de l'énergie et du climat.

zoom sur :

Un marché 100% dialogue territorial

Le projet a besoin d'une implication de certains acteurs sur le territoire, il fait face à des problèmes complexes, les retombées territoriales doivent être démultipliées, des tensions sont perceptibles....

Dans tous ces cas, la **concertation sera au cœur** du marché de prestation : il sera centré sur les acteurs locaux, leurs attentes, leur mobilisation, les méthodes d'animation permettant au groupe de concertation de creuser ensemble et de prendre le temps de construire une réponse collective au problème sur le territoire.

Le marché cible alors des prestataires spécialisés et aguerris en matière de **concertation, facilitation, intelligence collective, dialogue...**

Il s'agit souvent de marchés **simples** (à bons de commande, à tranches ou forfaitaires). Le système de bon de commande présente l'avantage d'ajuster le nombre de réunion du groupe de concertation, en fonction de la progression du travail du groupe.

Un marché global pour l'élaboration du projet ou de la stratégie territoriale, incluant un volet participatif

L'objet principal du marché est centré sur l'élaboration du projet, la participation en est un aspect parmi d'autres : études, conception, communication, coordination, etc.

Parfois, le marché identifie un lot spécifique concernant la démarche participative, dans l'élaboration globale du projet.

zoom sur :

Un marché global incluant un volet participatif

Le marché cible une **équipe pluridisciplinaire** (urbanistes, ingénieur·es, architectes, communicant·es, sociologues, etc).
La méthodologie d'animation participative est intégrée dans une logique de projet plus large. Elle est réalisée par les membres de l'équipe pluridisciplinaire, s'ils ont développé et internalisé cette compétence ; ou par de la sous-traitance dans le cas contraire.

Les **marchés globaux de maîtrise d'œuvre,** ou les **marchés en groupement** sont les plus courants. Il est alors important de laisser un délai de réponse suffisant pour permettre au mandant de repérer des professionnel.les de la participation, à inclure dans l'équipe et de rédiger la partie de l'offre leur incombant.

Dans ce type de marché, il s'agit souvent d'animer des ateliers participatifs (atelier unique tout public, démarche plutôt consultative, peu de construction collective des propositions). Le déroulé de réunion et les formats d'animation sont souvent standardisés. Il incombe de vérifier que les attendus en termes de dialogue soient compris et pris en compte.

Externaliser = un gain de temps ?

Faire appel à un prestataire implique la rédaction d'un cahier des charges adapté, la gestion de la procédure de recrutement, et ensuite de la **disponibilité pour travailler avec le prestataire** (communication d'informations, réunions préparatoires, cadrage et suivi de sa prestation).

Travailler en interne à la conception et à l'animation de la démarche de dialogue territorial implique que **plusieurs personnes soient mobilisées afin de croiser les regards** sur le cadrage de la démarche, la **communication, aider à la logistique et à l'animation…**

Dans les deux cas, un dispositif de dialogue territorial vous prendra du temps.
La plus-value de l'externalisation, en plus des compétences qu'elle amène, est qu'elle incarne un « tiers neutre », dénué d'intérêt vis-à-vis du projet.

La mission du prestataire est de vérifier que :

- les conditions nécessaires au dialogue sont réunies,
- les acteurs concernés par le projet travaillent lors de réunions où l'expression de tous les points de vue est sécurisée,
- le groupe de travail progresse vers une proposition collective gagnante-gagnante qui vous sera remise,
- Vous rendrez compte de vos décisions, auprès du groupe de travail.

A NOTER



Le prestataire est au service du groupe d'acteurs concertés et du dispositif de dialogue.
Sa mission est indépendante de la réalisation ou de la non-réalisation du projet.

Le degré de précision du cahier des charges

Pour permettre au prestataire de construire l'offre méthodologique la plus adaptée à la démarche de dialogue souhaitée par le commanditaire, le cahier des charges apportera de façon précise plusieurs informations, en plus de celles habituellement indiquées dans un cahier des charges :

- **Quelles sont les caractéristiques du projet sur lequel portera le dialogue territorial à mettre en place ?**
  Sa localisation, son stade d'avancement, son portage, son objectif, ses liens avec d'autres projets et programmes sur le territoire…
- **Quelles différentes catégories d'acteurs sont concernées par ce projet ?**
- **Comment le projet est-il accueilli à ce stade, sur le territoire, par les différentes catégories d'acteurs ?**
  Quelle communication a déjà été effectuée au sujet du projet sur le territoire ? Quelles réactions sont déjà perceptibles quant à ce projet, par les différentes catégories d'acteurs ?
- **Pourquoi faudrait-il mettre en place une démarche de dialogue territorial ?**
  Y-a-t-il déjà eu un travail multi-acteurs sur le projet ou le sujet ? Quels sont les problèmes, les enjeux, dans le contexte actuel que l'on cherche à anticiper et résoudre grâce au dialogue territorial ? Qu'est-il attendu de la démarche de dialogue ? La démarche servira à qui ?
- **Quelles instances (comité de pilotage, comité technique, groupes de travail…) sont mobilisées pour la conduite du dispositif de dialogue territorial ?**
  Quelle est leur composition ? Comment s'articulent-elles entre elles et avec les autres instances en lien avec le projet ?
- **Quels aspects sont à prendre en compte pour construire la démarche de dialogue ?**
  Calendrier, disponibilités des acteurs, spécificités territoriales…

Ce qui peut être externalisé

Il est possible de faire appel à un ou des prestataires sur certains aspects particuliers de la démarche de dialogue, ou sur son entièreté. Ces aspects doivent être précisés dans le cahier des charges.

IMPORTANT



*Avant de rédiger le cahier des charges ; **il est primordial de réfléchir à vos besoins spécifiques.** De quelle expertise et de quel temps disposez-vous en interne ?*

Il est possible que vous ayez uniquement besoin d'un prestataire en animation car vous vous occuperez de la conception, ou inversement.

*Il est conseillé de recourir à un premier bon de commande spécifique pour le « **diagnostic préalable à la concertation** ». En fonction de ses résultats et de la décision du porteur de projet d'enclencher une démarche de concertation :*

- *soit la mission du prestataire s'arrêtera à cette première prestation,*
- *soit une autre prestation sera enclenchée par un autre bon de commande, pour finaliser le cadrage de la démarche de dialogue territorial, puis la menée de l'animation du dialogue territorial.*

➔ **La menée d'un diagnostic préalable à la concertation :**
Elle comporte des réunions de travail avec le commanditaire, l'appui au choix des acteurs à rencontrer, la menée des entretiens (10 à 15), le repérage des sujets de concertation attendus par les acteurs, la rédaction et présentation au commanditaire d'une synthèse anonymée des entretiens, l'appui à la décision du commanditaire sur l'opportunité de concevoir et animer un dispositif de dialogue territorial.

A titre indicatif, pour un travail de qualité, la menée d'un tel diagnostic représente, en 2026 un coût d'environ 7 000 €, variable selon le nombre d'acteurs rencontrés et les déplacements et une durée de 3 à 4 mois de travail.

➔ **La conception du dispositif de concertation :**
Elle comporte des réunions de travail avec le commanditaire, la production du cadrage du dispositif (objectifs, sujets, résultats attendus, acteurs à mobiliser, liens avec les autres projets et programmes du territoire, liens avec une instance de décision qui donnera des suites), l'ingénierie d'animation à envisager (nombre de sujets de travail et donc de groupes, nombre de réunions, acteurs à inviter aux réunions, sujets des réunions, objectifs et résultats attendus de chaque réunion, calendrier), le lien avec l'instance décisionnelle.

A titre indicatif, la conception sur-mesure de la démarche représente, en 2026 un coût d'environ 5 000 € et une durée de 2 mois de travail.

➔ **L'animation du dialogue jusqu'à sa clôture :**
Elle comporte des réunions de travail avec le commanditaire, l'animation des différents groupes et réunions, (dont la mobilisation des ressources nécessaires aux travaux en réunions, la production des outils d'animation des réunions, la rédaction et la diffusion des comptes-rendus), la formalisation des productions et le lien avec les groupes de travail, la rédaction et l'appui à la présentation de la proposition finale du groupe de travail, l'appui au commanditaire pour la réponse apportée par le commanditaire, le lien avec l'instance décisionnelle.

A titre indicatif, la réalisation en 2026 de l'animation sur-mesure du dialogue territorial représente un coût d'environ 15 000€ pour 4 à 6 réunions (le coût varie selon les déplacements engendrés) et une durée de 6 mois de travail.

A NOTER



Si une démarche de dialogue territorial a un coût à court terme, elle permet des gains économiques et sociaux dans le long terme.
(cf. Fiche n°2)

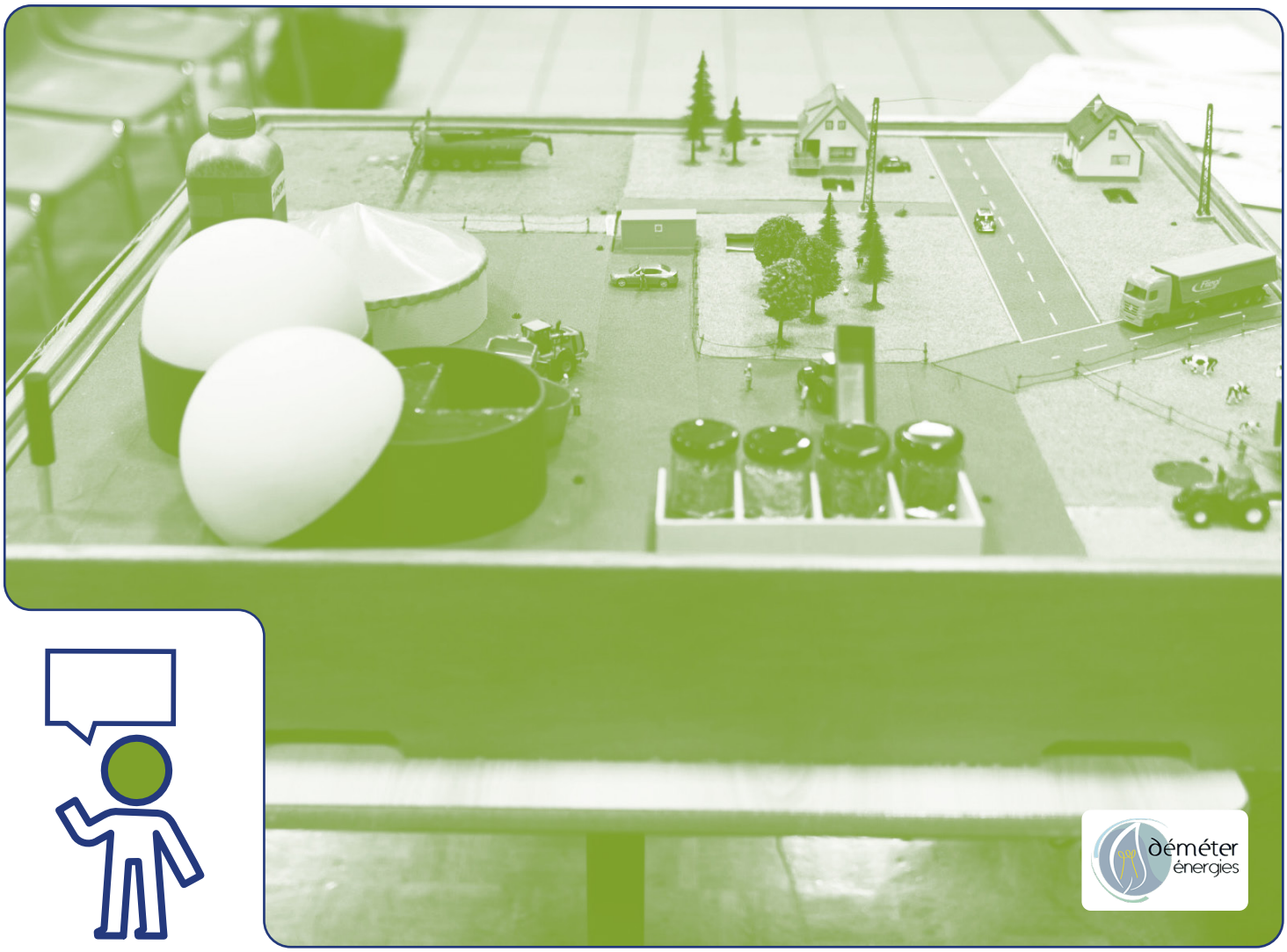
Diffuser la pratique du dialogue

J'accompagne une démarche de dialogue territorial ou je mets en œuvre une telle démarche ? Quelles différences ?

→ Si vous accompagnez des porteurs de projet (publics ou privés), vous pouvez évaluer avec eux, l'intérêt de recourir au dialogue territorial dans leur projet. Dans ce cas, votre rôle consistera à :

- Clarifier avec eux le **cadrage de la démarche :** répondre aux grandes questions, s'assurer de marges de manœuvre suffisantes (cf. la grille d'autoquestionnement qui figure dans la partie «ressources»)
- Les inciter à réaliser un **diagnostic préalable à la démarche** de dialogue afin de vérifier les hypothèses de sujet et les conditions de faisabilité du dialogue
- Leur expliquer leur rôle de **pilote de deux processus** distincts : le processus de dialogue et le processus décisionnel
- Les inciter à apporter une **attention particulière à l'étape de clôture** de leur démarche de dialogue en anticipant l'organisation de la production de la réponse à fournir aux participant·es, **en valorisant leur travail**

→ Si vous mettez en œuvre une démarche de dialogue territorial, il s'agit d'être pro-actif ou pro-active dans toutes ces étapes : définir le cadrage de la démarche, réaliser le diagnostic, animer le processus de dialogue (cela peut être assuré en prestation), animer le processus décisionnel et clôturer.



Retour d'experience

Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

Démarche de dialogue menée lors du projet d'unité de méthanisation porté par la SAS Déméter Energies

Créée en 2015 par le GAEC Biraud-Paillat avec 16 éleveurs·euses, des partenaires agricoles et énergétiques, la SAS Déméter Energies a implanté une unité de méthanisation agricole à Prin-Deyrançon (79).

L'objectif du projet : produire une énergie renouvelable et locale à partir de 21 000 tonnes/an de fumiers, lisiers, cultures intermédiaires et issues de céréales, contribuer à la transition énergétique et à l'autonomie du territoire, diversifier les revenus agricoles pour pérenniser le modèle économique des exploitations.

Mise en service fin 2018, l'installation valorise les intrants en électricité (consommation de 2000 habitants), en chaleur (collège, écoles, piscine, mairie, séchoir à céréales), en engrais naturel (digestat).

En amont du lancement du projet, une phase de concertation d'un an a été mise en place, sur les conseils de la Communauté d'Agglomération du Niortais, par l'ifrée, choisi comme organisme extérieur neutre spécialisé en concertation.

Ici figurent des éléments d'analyse de la concertation, afin d'en ressortir des points de repère utiles à d'autres projets de transition énergétique.

La mobilisation des acteurs locaux et des citoyen·nes en amont de la concertation

Quels acteurs locaux ont été mobilisés en amont ?

En priorité, ce sont les personnes les plus concernées par la nature du projet et sa localisation qui ont été mobilisées :

- Les citoyen·nes ayant exprimé leur opposition au projet
- Les riverain·es (habitant·es et entreprises) les plus proches de la localisation du projet
- Les maires et les membres des conseils municipaux des communes concernées par la localisation du projet
- La Communauté d'Agglomération du Niortais : élu·e et agent·e en charge du développement durable
- Des associations locales : association des commerçants, association sportive de course à pied, fédération des parents d'élèves

Comment la mobilisation a-t-elle été mise en place ?

Ce que l'on entend par « mobilisation » dans une démarche de dialogue territorial est assez spécifique. **Il s'agit d'informer de la mise en place d'une démarche de dialogue sur le projet, de recueillir les préoccupations par rapport au projet et de recruter des personnes volontaires pour participer à la future démarche de dialogue.**

→ **Des entretiens préalables** (une quinzaine) menés par l'Ifrée dans un cadre confidentiel ont eu lieu avec les personnes citées précédemment pour identifier leurs attentes et préoccupations sur le projet et la démarche de dialogue, afin de proposer par la suite un dispositif de concertation adapté.

→ **Une réunion publique d'information** sur le projet a été organisée en janvier 2016 (300 participant·es), avec pour objectif d'informer sur le projet et la démarche de dialogue, et de répondre à des préoccupations spécifiques recueillies précédemment en entretien. Il a été choisi, lors de cette réunion, de faire intervenir des associations et expert·es neutres qui ont pu présenter des informations correspondantes aux préoccupations :

- Les nuisances olfactives (sur site et pendant les transports) ainsi que celles générées par le trafic routier,
- L'impact sur le paysage et la perte de valeur des terrains limitrophes,
- Les impacts sur la biodiversité,
- Les risques d'explosion ou d'incendie,
- Le bruit.

La SAS Déméter Energies a ensuite répondu directement aux questions. Ce fonctionnement a permis de transmettre une information fiable, de rencontrer des expert·es, de construire un lien de confiance avec les la SAS Déméter Energies.

Cette mobilisation préalable à la phase de concertation, concentrée sur le recueil des préoccupations, la transmission d'informations, les réponses scientifiques et techniques aux questions propres au contexte local, a permis d'instaurer un climat d'écoute, de dialogue et de la transparence.

Un cadre de travail clair et des marges de manœuvre suffisantes

La concertation a pu être mise en place car **la SAS Déméter Energies souhaitaient améliorer le projet au regard des principales préoccupations** recueillies auprès des acteurs locaux et des citoyen·nes. Il y avait des marges de manœuvre pour que le projet évolue.

→ **Le groupe de travail**, composé d'une trentaine de volontaires, s'est réuni lors de 6 réunions réparties sur 7 mois, entre mai et novembre 2016. Le groupe a produit collectivement **7 pistes d'amélioration du projet** : informer la population, accueillir du public sur le site, mettre en place un observatoire des odeurs, proposer une solution de financement participatif, proposer de devenir actionnaire de la SAS Déméter Energies, faire de ce projet une innovation en économie circulaire, élargir le recyclage à d'autres types de déchets.

→ Les réunions étaient animées par un **binôme composé d'un agriculteur porteur du projet et d'un animateur de l'Ifrée**. La présence de l'agriculteur permettait de répondre au groupe sur le fond du projet, sur des questions techniques, et la présence de l'animateur permettait d'assurer un cadre d'expression clair et bienveillant, une bonne circulation de la parole, l'application d'une méthode de travail avec des consignes de travail comprises et appliquées. A ce stade, il était important que le porteur de projet n'intervienne pas sur le contenu et l'orientation prise dans les travaux du groupe de concertation. Son rôle a été d'écouter et de transmettre des informations utiles aux travaux.

→ **Toutes les propositions ont été intégrées au projet** par la SAS Déméter Energies et présentées lors d'une réunion publique. Le fait que les porteurs de projet **donnent des suites favorables** aux propositions du groupe de travail contribue à instaurer ce lien de confiance, de transparence entre le projet, les porteurs, les citoyen·nes et les acteurs locaux.

Une appropriation du projet par le territoire

Un des objectifs du dialogue territorial est de créer du **« gagnant-gagnant » pour les acteurs concernés et les porteurs du projet**. Dans le projet de la SAS Déméter Energies, le gagnant-gagnant se situe dans plusieurs aspects :

- **Mise en place d'une campagne de financement participatif** : 187 citoyen·nes ont investi 200 000€ dans le projet. Cette idée émanant du groupe de travail composé d'acteurs locaux et de citoyen·nes fait que 44% des personnes ayant investi habitent à 10 kms autour de l'unité de méthanisation. L'objectif de ce financement participatif est un produit d'épargne rentable qui soutient un projet local de transition énergétique.
- **Création d'un observatoire des odeurs** : des riverain·es ont pour rôle de surveiller l'impact olfactif du projet et de signaler les odeurs à la SAS Déméter Energies.
- **Création d'une salle pédagogique sur le site afin d'expliquer la méthanisation aux publics, dont les scolaires** du territoire qui ont des enseignements sur la transition écologique au programme.
- **Chauffage des équipements publics d'une commune à proximité** (écoles, piscine, mairie...).
- **Elargissement des sources d'approvisionnement des déchets injectés dans le méthaniseur à d'autres acteurs locaux,** au-delà des 16 exploitations à l'origine du projet : excréments des animaux de Zoodyssée, pelouses des espaces verts, bords de routes et terrains sportifs des communes...

Ces propositions, mises en œuvre directement après la concertation, permettent des retombées territoriales directes à destination à la fois des collectivités et des habitant·es. Cela permet aussi de garder un lien avec les acteurs locaux et les citoyen·nes, de continuer de les intégrer au projet en leur donnant une place particulière, choisie par eux.

Une transparence de l'information

Une attention particulière **pendant et après la concertation** a été portée sur la transmission de l'information, en toute transparence :

- Création d'un **site internet dédié** pour centraliser les informations et documents utiles à la compréhension du projet.
- Organisation de **portes ouvertes régulières**, permettant aux habitant·es de visiter l'installation et de poser leurs questions.
- **Partage d'expériences réguliers** avec des porteurs de projets de méthanisation, avec le monde agricole, les collectivités territoriales...

Rendre l'information disponible et se rendre disponible pour répondre aux questions permet de lever les craintes avant que celles-ci ne se cristallisent, permet de diffuser des approches et postures qui ont fonctionné.

CE QUI A FONCTIONNÉ :

Une concertation au plus proche du territoire

- *Partir des préoccupations des citoyen·nes et acteurs locaux concernés par le projet*
- *Être présent et disponible pour répondre aux questions, pour diffuser de l'information*
- *Laisser la place à des expertises scientifiques, techniques et locales pour apporter de l'information objective*
- *Laisser suffisamment de possibilités et de marges de manœuvre pour des propositions d'amélioration du projet*
- *Donner des suites argumentées concrètement et rapidement à ces propositions*
- *Intégrer les citoyen·nes et acteurs concernés dans le projet (notamment par l'ouverture du capital)*

L'Ifrée a noté un passage des positions individuelles à une vision collective sur le projet : des personnes initialement peu favorables voire opposées à ce dernier, ont participé à la concertation et ont significativement changé leur position grâce au travail collectif sur le projet et sur ses retombées territoriales et citoyennes.

POUR ALLER PLUS LOIN

Regardez le témoignage de Vanessa Baudrier Paillat *de la SAS Déméter Energie, où elle partage ce qu'elle retient de la démarche de dialogue*
vimeo.com/1163680689/7f25a85ef6?share=copy&fl=sv&fe=ci





Bernd Klutsch-Unsplash

Ressources

Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

Grille d'auto-questionnement pour clarifier votre démarche

QUESTIONS À SE POSER	ECRIRE SA RÉPONSE
Pourquoi engager une démarche de dialogue territorial ? Pourquoi procéder de manière participative plutôt que d'une autre ?	
Sur quoi va porter le dialogue ? Un sujet précis ou au contraire une question large, très ouverte ? Quelles seraient les questions à traiter qui seraient utiles au projet et importantes pour les acteurs concernés ?	
Quel est le résultat à produire ? Une liste d'actions prioritaires, des fiches actions détaillées, des conditions de mise en place d'un aménagement, un scénario d'aménagement, des objectifs de développement...	
Qui participe à cette démarche ? Compte tenu des objectifs, des sujets traités... quels sont les acteurs à impliquer ?	
Y-a-t-il, sur le territoire, d'autres programmes, plans, stratégies avec lesquels la démarche est en lien ?	
Comment faire ? De quelle manière envisage-t-on de procéder globalement (échéances à prendre en compte, moyens humains mis à disposition, modalités souhaitées, temps forts...) ?	
Sur quels critères évaluer la démarche ? Nous considérons que la démarche sera réussie si...	
Et après ? Qui doit faire partie de l'instance de décision qui va étudier les propositions et y donner suite ? Que va devenir le travail produit ? Quelles seront les suites ?	
Quel est le calendrier souhaité, attendu ? A préciser de façon réaliste, en fonction des réponses apportées aux points précédents.	

Outils mnémotechniques du dialogue territorial

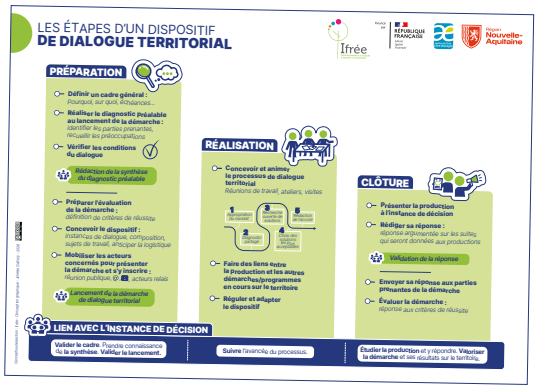
Les planches figurant dans les 4 pages suivantes reprennent les principaux éléments abordés dans les 5 fiches repère précédentes.

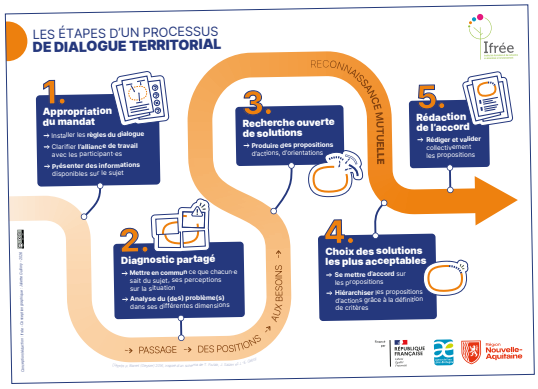
Leur format a été conçu pour disposer en un coup d'œil des contenus développés dans les fiches. Elles sont par exemple, facilement affichables pour vous accompagner dans votre bureau, intégrables à des supports de présentation que vous auriez à faire au sujet du dialogue territorial....

- → **Les conditions du dialogue sont-elles réunies** pour lancer la démarche ?
- → Un projet de dialogue territorial ? **Points clés à vérifier auprés du porteur** de projet
- → Les **étapes d'un dispositif** de dialogue territorial
- → **Les étapes d'un processus** de dialogue territorial









LES CONDITIONS DU DIALOGUE SONT-ELLES RÉUNIES **POUR LANCER LA DÉMARCHE ?**

Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

Les conditions du dialogue

Pratique

Les **contraintes** des **parties prenantes** sont **conciliables** (distances, disponibilités...)



Le **délai disponible** et les **moyens** paraissent **suffisants** pour établir le dialogue



Sujet

L'enjeu du dialogue est réel : le sujet du dialogue est considéré comme important **par tous et toutes**



La démarche est sincère et il **reste une décision à prendre, une marge de manœuvre** sur laquelle dialoguer



Règles



Les **règles et principes** de la démarche proposée **sont acceptés par tous et toutes**

Animation



L'animateur·rice va pouvoir travailler dans de bonnes conditions : temps et légitimation obtenus

Acteurs



Le rapport de force entre les parties prenantes concernées **est à peu près équilibré**



Les parties prenantes concernées sont **prêtes à essayer le dialogue**

Financé par
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
agence de l'eau Loire-Bretagne
Région Nouvelle-Aquitaine

Conception/rédaction : Ifrée - Conception graphique : Juliette Guillory - 2026

UN PROJET DE DIALOGUE TERRITORIAL ?

POINTS CLÉS À VÉRIFIER AUPRÈS DU PORTEUR DE PROJET

Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

La marge de manœuvre est suffisante

- Il·elle est prêt·e notamment à **reformuler ou à faire évoluer** le sujet

Le travail va servir

- Le travail s'inscrit dans un **processus décisionnel**
- L'instance décisionnelle est **identifiée**
- Ce qu'il·elle propose de traiter est **concret et opérationnel**

Le sens d'un dialogue territorial semble clair

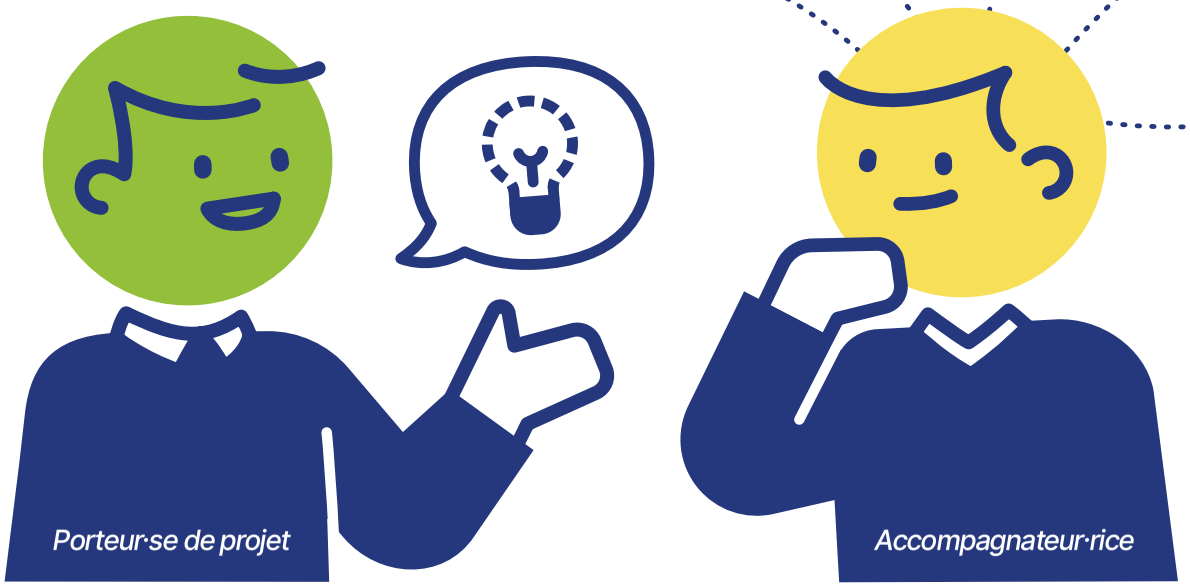
- Il·elle identifie ce que cela pourrait lui **apporter**
- Sa vision est **fidèle aux principes du dialogue**
- Il·elle est sincèrement en **attente des contributions**

Le lien est fait avec les acteurs et le territoire

- Le sujet proposé croise les **préoccupations d'autres acteurs**, et celles du territoire
- Il·elle semble **ouvert·e à inviter une pluralité d'acteurs**
- Le projet est en **lien avec d'autres programmes** et actions

Cela semble réalisable

- L'objectif de production semble **réalisable** (moyens, délais)
- Il·elle a réfléchi aux **moyens déjà disponibles** (financiers ou humains) et ils semblent adaptés
- Il·elle a des **échéances** et elles semblent **adaptées**



Conception/rédaction : Ifrée - Conception graphique : Juliette Guillory - 2026

Financé par
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
agence de l'eau Loire-Bretagne
Région Nouvelle-Aquitaine

LES ÉTAPES D'UN DISPOSITIF **DE DIALOGUE TERRITORIAL**

Financé par
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
agence de l'eau Loire-Bretagne
Région Nouvelle-Aquitaine

PRÉPARATION

- **Définir un cadre général :** *pourquoi, sur quoi, échéances...*
- **Réaliser le diagnostic préalable au lancement de la démarche :** *identifier les parties prenantes, recueillir les préoccupations*
- **Vérifier les conditions du dialogue**

Rédaction de la synthèse du diagnostic préalable

- **Préparer l'évaluation de la démarche :** *définition de critères de réussite*
- **Concevoir le dispositif :** *instances de dialogue, composition, sujets de travail, anticiper la logistique*
- **Mobiliser les acteurs concernés pour présenter la démarche et s'y inscrire :** *réunion publique, @, ✉, acteurs relais*

Lancement de la démarche de dialogue territorial

RÉALISATION

- **Concevoir et animer le processus de dialogue territorial** *Réunions de travail, ateliers, visites*



- **Faire des liens entre la production et les autres démarches/programmes en cours sur le territoire**
- **Réguler et adapter le dispositif**

CLÔTURE

- **Présenter la production à l'instance de décision**
- **Rédiger sa réponse :** *réponse argumentée sur les suites qui seront données aux productions*

Validation de la réponse

- **Envoyer sa réponse aux parties prenantes de la démarche**
- **Évaluer la démarche :** *réponse aux critères de réussite*

LIEN AVEC L'INSTANCE DE DÉCISION

Valider le cadre. Prendre connaissance de **la synthèse**. **Valider le lancement.**

Suivre l'avancée du processus.

Étudier la production et y répondre. **Valoriser la démarche** et ses résultats sur le territoire.

Conception/rédaction : Ifrée - Conception graphique : Juliette Guillory - 2026

LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS **DE DIALOGUE TERRITORIAL**

Ifrée
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement

1. Appropriation du mandat



- → Installer les **règles du dialogue**
- → Clarifier **l'alliance de travail** avec les participant·es
- → **Présenter des informations** disponibles sur le sujet

2. Diagnostic partagé



- → **Mettre en commun** ce que chacun·e sait du sujet, ses perceptions sur la situation
- → **Analyse du (des) problème(s)** dans ses différentes dimensions

3. Recherche ouverte de solutions



- → **Produire des propositions** d'actions, d'orientations

4. Choix des solutions les plus acceptables



- → **Se mettre d'accord** sur les propositions
- → **Hiérarchiser** les propositions d'actions grâce à la définition de critères

5. Rédaction de l'accord



- → **Rédiger et valider** collectivement les propositions

RECONNAISSANCE MUTUELLE → AUX BESOINS → PASSAGE → DES POSITIONS

D'après P. Barret (Geyser) 2016, inspiré d'un schéma de T. Fiutak, J. Salzer et J.-E. Grésy

Conception/rédaction : Ifrée - Conception graphique : Juliette Guillory - 2026

Financé par
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité
agence de l'eau Loire-Bretagne
Région Nouvelle-Aquitaine

Exemple de cahier des charges pour une prestation de dialogue territorial

Cet exemple, en l'adaptant à votre projet et votre problématique, peut vous donner à voir le contenu d'un cahier des charges 100% dialogue territorial, ou d'un lot ou volet participatif dans le cadre d'un marché global (cf. rubrique Faire appel aux professionnel·les du dialogue territorial).

Il s'agit d'un cahier des charges produit par une structure dont nous avons effacé les références, et non d'un cahier des charges que l'Ifrée a rédigé.

Cahier des charges Dialogue territorial pour réduire le ruissellement agricole

1 Contexte de la mission

Le ..... et la ..... portent une action de dialogue territorial sur un micro-bassin versant test situé à ..... , dans l'objectif de réduire le ruissellement rural à l'échelle agricole et de contribuer à la résorption d'une problématique d'inondation en centre-bourg.

Cette action s'inscrit dans une démarche d'hydrologie régénérative et constitue une action pilote (cf. fiche action en annexe).

La réussite du projet dépend de l'adhésion des propriétaires, exploitants et acteurs publics concernés ; il est donc nécessaire de concevoir un dispositif de concertation adapté et de l'animer dans la durée.

2 Objet de la consultation

La présente consultation a pour objet de confier à un bureau d'études une mission **d'appui à la conception** et à la **mise en œuvre** d'un dispositif de dialogue territorial.

L'action vise à instaurer un dialogue afin de faire émerger des pratiques et/ou aménagements réduisant le ruissellement. Le dialogue territorial est l'outil qui permettra de partager les enjeux et de faire accepter la démarche. Il est donc crucial de monter une méthodologie de dialogue fine et précise, garant de la réussite du projet. Ainsi, le ..... souhaite être accompagné lors de la construction de la concertation, l'animation des échanges, la production du diagnostic partagé et jusqu'à la phase de clôture du dialogue.

L'offre du prestataire devra distinguer un niveau d'appui minimal et un niveau d'appui renforcé afin de permettre à la maîtrise d'ouvrage d'arbitrer son niveau d'engagement budgétaire.

3 Finalité de la mission

L'objectif est de construire, avec les acteurs du territoire, un cadre de travail permettant :

- → de construire et d'animer un dispositif de concertation selon la methodologie du dialogue territorial,
- → de co-construire le diagnostic du ruissellement agricole et de ses effets (en lien avec l'outil WaterSed* - outil de modélisation du ruissellement en zone rurale, développé par le BRGM, permettant de modéliser et quantifier les ruissellements sur un territoire ainsi que les impacts d'aménagements ou de changement de pratiques. Watersed est utilisé par le .....),

→ de clarifier les contraintes, attentes et marges de manœuvre de chacun,

→ d'identifier des solutions techniquement et socialement acceptables,

→ de faire émerger un accord ou a minima un scénario d'actions priorisées,

La mission devra permettre de sécuriser la démarche en amont, afin d'éviter de lancer un dispositif de concertation sans base méthodologique solide.

4 Périmètre de la prestation

Le cadrage de la démarche ainsi que le diagnostic initial (entretiens préalables) seront réalisés par le .....

Le prestataire devra intervenir sur les volets qui suivent (cf. schéma ci-dessous) :

LES ETAPES D'UN DISPOSITIF PARTICIPATIF

1) Préparation

- **Définir un cadre général :** répondre aux grandes questions
- **Identifier les parties prenantes en entretien :** vérifier la faisabilité du dialogue, identifier les préoccupations, faire des préconisation sur le dispositif de dialogue à mettre en place

→ Rédaction de la synthèse du diagnostic préalable

- **Finalisation de la conception du dispositif et validation :** créer les instances de dialogue (thèmes, composition)
- **Mobilisation des acteurs concernés dans le dispositif :** organisation d'une réunion publique de lancement du dispositif
- **Anticiper la logistique :** recherche de salles pour les réunions du dispositif

→ Lancement de la démarche

- **Préparer l'évaluation :** définition de critères

2) Réalisation

- **Conception et animation du processus de concertation**

Etape 1 : Appropriation du mandat
Etape 2 : Diagnostic partagé
Etape 3 : Recherche ouverte de solutions
Etape 4 : Choix des solutions les plus acceptables
Etape 5 : Rédaction de l'accord

Un ou plusieurs groupes de travail
Au minimum 4 réunions par groupes

- **Liens avec une population concernée plus large et intégration dans son environnement**
  Information – consultation – participation à d'autres instances (programmes en cours sur le sujet/territoire)
- **Régulation**

→ Production d'un accord

3) Clôture

- **Partage de l'accord à l'instance de décision**
- **Rédaction de la réponse :** réponse argumentée sur les suites qui seront données à l'accord. Rédaction par tout ou partie de l'instance

→ Validation de la réponse

- **Retour auprès des participants au groupe de travail :** envoi de la réponse des décideurs et des suites à donner
- **Evaluation du dispositif :** rendre compte, se rendre compte

Lien avec l'instance de décision : accompagnement du processus de décision

Validation du lancement de la démarche → Interventions, mise à disposition d'informations → Rédaction et validation de la réponse argumentée

5 Prestations attendues

Le prestataire devra proposer une offre structurée en deux niveaux de réponse : un appui minimal et un appui renforcé.

Le contenu détaillé des prestations pourra être proposé par le candidat, sous réserve de respecter les attendus du présent cahier des charges. La réponse devra permettre à la maîtrise d'ouvrage d'arbitrer budgétairement entre ces deux niveaux d'intervention

La proposition devra distinguer 2 niveaux de prestation :

- **Appui minimal :** Un appui méthodologique lors de la conception du dispositif et lors de l'animation afin de garantir la prise de recul et le suivi de la méthode rigoureuse et fiable.
- **Appui renforcé :** Plus qu'un appui méthodologique, il s'agit ici d'être force de proposition quant à la conception du dispositif de dialogue, de formuler les sujets, créer les instances, imaginer la composition, réaliser l'animation des réunions et organiser la logistique. Le titulaire produira, au cours de la mission, les supports et synthèses nécessaires au bon déroulement de la concertation, ainsi qu'une note finale de capitalisation et de recommandations

Cette hiérarchisation permettra à la maîtrise d'ouvrage de choisir un niveau de prestation proportionné à ses moyens et aux aides financières potentielles.

6 Calendrier prévisionnel

La mission est envisagée sur une durée d'environ trois ans, avec un lancement courant 2026.

7 Compétences attendues

Le bureau d'études devra justifier de compétences en :

- dialogue territorial et médiation environnementale ;
- animation de démarches multi-acteurs ;
- projets liés à l'eau, aux bassins versants ou à l'agriculture ;
- facilitation de groupes de travail ;
- rédaction de synthèses opérationnelles ;
- conduite de projet avec des élus et des acteurs de terrain.

8 Critères de jugement des offres

Les offres pourront être appréciées selon :

- la compréhension des enjeux du territoire ;
- la pertinence de la méthodologie proposée ;
- l'expérience du candidat en dialogue territorial;
- la qualité de l'animation proposée ;
- la clarté des livrables ;
- la capacité à proposer plusieurs niveaux d'appui ;
- le prix de la prestation.

9 Contacts

Pour toute question ou information complémentaire, veuillez contacter :
.....

Ressources bibliographiques, outils, sites internet

Ouvrages généraux sur le dialogue territorial

- Barret, Philippe (2012) *Guide pratique du dialogue territorial. Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local.* La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube. 231 p.
- Blondiaux, Loïc (2008) *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative.* Editions du Seuil et La République des Idées. 110 p.
- Beuret, Jean-Eudes (2006) *La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources.* Paris : L'Harmattan. 340 p.
- Beuret, Jean-Eudes et Cadoret, Anne (2010) *Gérer ensemble les territoires vers une démocratie coopérative.* Paris : Editions Charles Léopold Mayer. 226 p.
- Carrel, Marion (2013) *Faire participer les habitants ? Citoyenneté et pouvoir d'agir dans les quartiers populaires.* Lyon : ENS Editions. 270 p.
- Carriot, Paul et Merad, Myriam (2015) *Livre blanc Evaluer la concertation dans le domaine des risques et de l'environnement.* Eléments méthodologiques. Paris : Afite. 42 p.
- Gaspard, A et Jésus, F et Tappero, D (2011) *La concertation en environnement.* Eclairage des sciences humaines et repères pratiques.
- Guiheneuf, Pierre-Yves (2017) *Garantir la concertation.* Editions Charles Léopold Mayer. 132 p.
- Fisher, Roger et Ury, William et Patton, Bruce et Leon, Brahem (2016) *Comment réussir une négociation ?* Nouvelle édition. Seuil. 267 p.
- Guihéneuf Pierre-Yves et Villaroel Alexandra (2017) *Concertation et Environnement – les acquis des expériences locales.* Lyon : Comédie. 146p
- Ifrée (2016) *Collectivités et Participation.* Ifrée. 27 p. (Brochure thématique)
- Ifrée (2018 et 2024) *Favoriser le dialogue territorial sur l'eau.* Ifrée. 33 p. (Brochure thématique)
- Ifrée (2020) *Faire travailler des groupes en mode « multi-acteurs ».* Ifrée. 35 p. (Brochure thématique)
- Mermet, Laurent et Berlan-Darqué, Martine (2009) *Environnement : décider autrement. Nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation.* Paris : L'Harmattan. 375 p.
- Mermet, Laurent et Salles, Denis (2015) *Environnement : la concertation apprivoisée, contestée, dépassée ?* Bruxelles : De Boeck.
- Rayssac, Gilles-Laurent (2015) *Guide de la concertation locale. Pour construire le vivre ensemble.* Voiron : Territorial Editions. 122 p. (Dossier d'experts)
- Ury, William (2006) *Comment négocier avec les gens difficiles ? De l'affrontement à la coopération.* Seuil. 199 p.

Ouvrages méthodologiques, guides, manuels

- Artaud, Jean (2011) *L'écoute. Attitudes et techniques.* Lyon : Chronique Sociale.
- Art-mella (2017) *Emotions : enquête et mode d'emploi.* Tome 1, 2 et 3 Editions Pourpenser 48 p.
- Debois, François et Groff, Arnaud et Chenevier, Emmanuel (2015) *La boîte à outils de la Créativité 2e édition.* Paris : Dunod.191 p. (La boîte à outils)
- Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme (2015) *Démocratie participative. Guide des outils pour agir.* Paris : Fondation Nicolas Hulot pour l'Homme et la Nature. 56 p.
- Germain-Thiant, Myriam (2001) *(Se) former à l'entretien.* Lyon : Chronique Sociale. 139 p. (Savoir communiquer)
- GRAINE Guyane (2017) *Des outils d'animation pour mettre en œuvre la participation -25 fiches outils* : https://graineguyane.org/wp-content/uploads/2017/09/Partie_3-Des-outils-d-animation-pour-mettre-en-oeuvre-la-participation-1.pdf

- Ifrée (2026) *Mobilisation, participation ou communication ?* Ifrée. 24 p. (support ressource)
- Laure, François (2004) *Le guide des techniques d'animation. Méthodes et outils pour réussir vos animations.* Paris : Dunod. 220 p.
- Rosenberg, Marshall B. (2005) *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs).* Paris : La Découverte. 260 p.
- Salzer Jacques et Stimec Arnaud (2019) *La boîte à outils de la gestion des conflits.* 2e édition Dunod 191 p.
- Sicabulle (2020) *Livret outils : méthodes d'animation participative :* https://scicabulle.com/documents/26/scicabulle_livret_echantillon-copie_2.pdf
- Université du Nous (2024) *Réinventons le faire ensemble,* Genève : Editions Jouvence. 240 p.
- Vermersch, Pierre (2014) *L'entretien d'explicitation.* Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur. 205 p. (Psychologies & Psychothérapies)

Revues et site internet de référence

- *Participations, revue de sciences sociales sur la démocratie et la citoyenneté :* https://www.revue-participations.fr/
- *DémocratieS, le média critique de la participation :* https://democraties.media/
- *Comédie, site web sur des méthodes, outils et témoignages en concertation, médiation et environnement :* https://i-cpc.org/comedie/

Rédaction et suivi éditorial :

Cécile DEKENS DELCOURTE,
Marie ERAUD, Fanny LE MOAL, Ifrée

Relecture :

Stéphanie FORTIN, Ifrée

Isabelle NERBESSON, Véronique BOZZO,
Région Nouvelle-Aquitaine

Conception graphique et illustrations :

Julliette GUILLORY – Graphiste à Rabastens,
tél : 06 38 05 37 78,
mail : juliette.guillory@ikmail.com

Crédits photos :

Ifrée
Bernd Klutsch
Dwayne Joe
FORTYTWO

Cette publication s'appuie sur les contenus des formations que l'Ifrée dispense sur le dialogue territorial, en particulier pour les professionnel·les intervenant sur des projets de transition énergétique et climatique.

Dépôt légal :
Octobre 2026 – ISBN : 978-2-913284-36-4

Document mis à disposition selon les termes de la licence Creative commons Attribution

Partage dans les mêmes conditions 4.0 (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.fr)



Ifrée

Institut de formation et de recherche
en éducation à l'environnement

2 rue de la Mairie, Saint-Léger-de-la-Martinière, 79500 Melle
+33 549 09 64 92
ifree@ifree.asso.fr
www.ifree.asso.fr
SIRET : 407 706 308 00043,
CODE APE : 8559A

Avec le soutien technique et financier de :

Région Nouvelle-Aquitaine