

faire travailler des groupes en mode "multi-acteurs"

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





L'Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (Ifrée) est un organisme partenarial créé en 1996, qui se place au service de la démocratie participative et de l'aide à la décision.

La vocation de l'Ifrée est de favoriser l'implication citoyenne par l'éducation à l'environnement dans une perspective de développement durable.

Sigles utilisés :

ATSEM : Agent territorial spécialisé des écoles maternelles
DD : Développement durable
DDTM : Direction Départementale des Territoires et de la Mer
DREAL : Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
EHPAD : Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
IME : Institut médico-éducatif
LRTZC : La Rochelle Territoire Zéro Carbone
PTGE : Projet de territoire pour la gestion de l'eau

Les chargés de mission Ifrée ayant piloté les expériences évoquées :

Cécile Dekens, Marie Eraud, Cécile Malfray, Damien Marie.

Rédaction et suivi éditorial : Annie Bauer, Ifrée.

Crédits photographiques : Adobe Stock (couverture et déclinaisons en pages intérieures), Ifrée.

Conception graphique et réalisation : Nathalie Louvet, contact@nathalielouvet.fr

Impression : Actiade  **IMPRIM'VERT**® sur papier Novatech 100 % PEFC certifié

Cette brochure de l'Ifrée, comme les précédentes, met en application les principaux usages issus de la nouvelle orthographe de 1990.

Dépôt légal : décembre 2020 - ISBN : 978-2-913284-29-6

Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 France.



édito

L'Ifrée accompagne, avec ses chargés de missions, l'émergence et la mise en œuvre de bon nombre de projets territoriaux à forts enjeux environnementaux. Ils nécessitent la mobilisation d'acteurs multiples, divers, parfois peu habitués au travail concerté, souvent demandeurs de dialogue, d'échanges et de mutualisation de compétences. Dans le contexte de ces « années 20 », marqué par l'affirmation des questions écologiques et l'émergence des initiatives citoyennes, traversé désormais par les contraintes et les défis relatifs à la situation sanitaire, la nécessité du « faire ensemble » pour mieux « vivre ensemble » interroge la prise de décision, qu'elle soit publique, institutionnelle, privée ou citoyenne, à toutes les échelles de territoires et chez toutes les parties prenantes des projets envisagés.

L'ambition de cette brochure est donc de porter à connaissance de ses lecteurs une réflexion, issue des pratiques de terrain que l'Institut a eu la charge d'accompagner, et éclairée par une nécessaire prise de recul, afin de proposer une approche élargie, ouverte et plurielle de la thématique du multi-acteurs. Elle porte aussi les paroles et les expériences de celles et ceux qui agissent pour une appropriation partagée des projets, de leurs objectifs, de leurs enjeux, et de leurs tenants et aboutissants. Elle induit l'idée d'un droit à la participation et d'une co-construction des projets comme des décisions. Elle implique le recours à des savoir-faire spécifiques pour garantir dans la durée, la qualité des manières de faire, car travailler de concert suppose la reconnaissance de la légitimité de la parole pour tous et la rigueur des méthodes de dialogue et de débat. Dans les contextes de plus en plus complexes et incertains que nous vivons, une nouvelle urgence apparaît donc, celle de parier sur l'intelligence collective : c'est aussi un des paris de l'Ifrée, croiser les expertises, partager les connaissances, co-délibérer, relier les projets, assurer leur soutenabilité.

Jacques Tapin
Président de l'Ifrée

sommaire

De quoi s'agit-il ?	5
Qu'entend-on par "acteurs" ?	5
Qu'entend-on par "multi-acteurs" ?	6
Les groupes multi-acteurs se différencient...	6
● ... des groupes de citoyens	
● ... des groupes de pairs	
● ... des groupes de travail entre institutionnels	
Qu'est-ce qu'un groupe ?	9
● Vie des groupes	
● Taille des groupes	
Intérêt ?	13
Une question de valeurs et quelques vigilances	13
Une question de valeurs	13
● Les acteurs ont droit de parole	
Quelques vigilances	13
● Composer le groupe en gérant l'hétérogénéité	
● Formuler la problématique, adapter les modalités et les supports	
● Sécuriser les échanges et le travail réalisé	
● Inscrire le travail du groupe dans le temps pour profiter au mieux du travail investi	
Intérêt de cette situation de travail	19
Une configuration porteuse d'ouverture vers l'autre	19
Une autonomisation du groupe facilitée	21
Un groupe qui recèle ses propres ressources	22
Intérêt pour la conception du projet	24
Elaborer un projet plus riche, plus adapté, mieux approprié	24
● Pour des projets plus riches et plus adaptés	
● Pour s'appropriier collectivement le territoire	
● Pour des projets inédits	
Intérêt pour la mise en œuvre du projet	29
Des travaux qui peuvent porter sur la mise en œuvre	29
Co-portage et appropriation des actions	30
Intérêt au-delà du projet travaillé	31
Développer une culture du dialogue	31
Favoriser la constitution d'un réseau d'acteurs sur le territoire	31
Des synergies au-delà du projet initial	33



De quoi s'agit-il ?

Qu'entend-on par "acteurs" ?

Ce sont l'ensemble des **parties prenantes concernées** par le sujet/projet pour lequel on décide de réunir un groupe de travail. Au-delà des acteurs socio-économiques, cela peut englober des experts scientifiques, élus, agents de collectivités ou représentants des services de l'Etat, représentants associatifs, et même des usagers, bénéficiaires...

Souvent les participants ont **plusieurs casquettes**, il est alors important de clarifier avec quelle casquette ils sont présents et prennent la parole dans le groupe. Par exemple les élus sont aussi des habitants du territoire, mais leur prise de parole n'a pas la même valeur selon qu'elle soit celle de l'habitant ou de l'élu : un avis parmi d'autres pour leur expertise d'usage d'habitant de la commune, ou le relais de la position de la collectivité sur le sujet. Nous les invitons d'ailleurs régulièrement à le spécifier avant chaque prise de parole, quand ils sont présents dans les groupes de travail multi-acteurs.

Si les acteurs sont bien là **au titre d'une fonction spécifique**, il faut pour autant éviter

qu'ils soient des « représentants » désignés par leur corporation et dépositaires d'un mandat concernant la stratégie d'action car celle-ci doit être co-construite.

Par ailleurs, certaines **parties prenantes** sont dites « **muettes** » car elles ne peuvent s'exprimer par elles-mêmes. C'est le cas de la Nature en général, de la biodiversité ou encore d'une espèce en particulier, impliquée dans un conflit d'usage par exemple. On peut alors rechercher un acteur qui puisse défendre les intérêts de cette partie prenante, de cet « actant » (individu ou objet ayant un poids dans le déroulement de l'action). Il s'agit le plus souvent, pour les actants liés à la nature, d'une association de protection de la nature. Mais les jeunes, par exemple, sont parfois aussi considérés comme public muet, tant il est difficile de les mobiliser et de leur offrir des conditions leur permettant une vraie expression à égalité avec les autres acteurs. On peut alors rechercher un acteur-relais en contact avec les jeunes, qui peut, dans une certaine mesure, relayer le point de vue de ce public qu'il connaît bien.

Qu'entend-on par "multi-acteurs" ?

Le caractère « multi-acteurs » porte l'idée de **mixité**. L'idée est de réfléchir à plusieurs, avec des angles de vue différents. On peut déjà engager une dynamique multi-acteurs en interne : par exemple, dans une collectivité, en réunissant différentes catégories, différents métiers, avec le côté interservices voire intersites. On peut aussi chercher à associer la diversité des structures concernées par la question sur le territoire. Multi-acteurs veut donc dire avec une **diversité d'acteurs au moins internes voire externes**.

« Multi-acteurs » ne signifie pas forcément « multi-thématique », c'est le sujet abordé

qui fera que le groupe sera ou non multi-thématique. Mais multi-acteurs signifie que les personnes associées au travail le sont au titre de domaines d'action différents ou parfois de fonctions différentes par rapport au sujet : des décideurs aux opérationnels, des concepteurs parfois jusqu'aux usagers...

On peut ainsi faire collaborer, dans un même groupe de travail, un chef d'entreprise, un représentant associatif, un élu ou un agent territorial – qu'il soit chef de service ou agent technique –, des habitants...

Les groupes multi-acteurs se différencient...

■ ... des groupes de citoyens

Lorsque l'on cherche à réunir des citoyens pour éclairer une décision c'est leur qualité de citoyen qui est requise, c'est-à-dire de personnes relevant de la protection et de l'autorité d'un Etat et ayant à ce titre des droits et des devoirs (respect de la loi garantissant la possibilité de vivre ensemble dans une société organisée)¹. Parfois on va rechercher une certaine représentativité socio-démographique du « panel » de citoyens. Le plus souvent cependant, la participation citoyenne se limite à l'organisation de réunions publiques voire de groupes de travail « ouverts à tous ». Dans ce type de dispositif, on retrouve souvent les personnes déjà mobilisées sur la question, qui ont l'habitude d'investir l'espace public et qui saisissent cette nouvelle tribune. Mais on ne voit pas toujours celles qui sont concernées au premier chef et ne vont pas se manifester si on ne va pas les chercher. Le groupe multi-acteurs, lui, n'est pas

« ouvert à tous » mais soigneusement composé pour mettre en contact l'ensemble des parties prenantes. Les participants y sont invités au titre d'une fonction particulière : bénévole de telle association, responsable de telle entreprise du territoire, agent ou élu de la collectivité, mais aussi riverain du projet, habitant de la commune, etc. A chaque fois, c'est une expertise particulière, technique ou d'usage, qui est recherchée pour composer le groupe.

On voit ainsi la nuance entre le **« citoyen », mobilisé pour sa vision de l'organisation de la société**, et l'**« habitant », mobilisé pour son expertise d'usage du territoire**.

Pour les groupes de citoyens, ce n'est pas le fait que les personnes sont très directement concernées par le sujet qui nous fait les mobiliser, mais le fait qu'elles sont indépendantes de toute forme de pression (lobbies) et d'engagement (militants) et peuvent donc réfléchir les solutions dans un

cadre différent de celui des politiques qui sont pris dans des jeux d'acteurs complexes avec la sphère économique-financière. L'intérêt est alors également de permettre à des citoyens « ordinaires » - souvent choisis pour leur représentativité socio-démographique - de travailler les questions avec leur expertise d'usage de « citoyen » permettant de prendre en compte l'acceptabilité sociale des propositions par la population.

A l'frée, nous aidons parfois nos commanditaires ou partenaires à faire cette distinction. Quand ils nous demandent de « faire de la participation » parce c'est de plus en plus une attente voire une injonction de l'Etat, ils considèrent cela comme un passage obligé mais n'en attendent pas réellement quelque chose et n'ont pas une vision claire des différents types de participation. Leur critère principal est souvent de « faire du nombre » et de montrer qu'ils ont réuni le plus de citoyens possible lors de leurs réunions. Or le quantitatif n'est pas toujours le meilleur critère pour mesurer l'intérêt de la démarche engagée et le fait d'être citoyen n'est pas toujours suffisant pour contribuer efficacement à la réflexion.

EE expériences de terrain

EE Au nord de la région Nouvelle-Aquitaine, le traitement de la problématique du déficit quantitatif de l'eau sur le territoire est très conflictuel, du fait de la possibilité de création de réserves de substitution - les « bassines » - et certains citoyens s'impliquent dans des collectifs d'opposants à ces projets. Les syndicats d'eau nous interpellent pour les aider à monter un dispositif de participation avec la volonté d'ouvrir un espace aux citoyens pour prévenir les conflits sur le territoire. Ils répondent en cela aux instructions gouvernementales

qui insistent sur l'élaboration collective et le lien avec les citoyens dans le cadre de la mise en place des Plans Territoriaux de Gestion de l'Eau (PTGE).

Nous entamons alors avec eux un travail de clarification des objectifs et des niveaux d'implication attendus en fonction des publics. Cela constitue pour nous un préalable nécessaire car organiser des réunions publiques ouvertes aux citoyens ne garantit pas de toucher le « citoyen lambda » tant convoité ! En effet pour venir à une réunion publique il faut avoir connaissance du sujet et souvent avoir déjà une position à défendre. Il est très rare que de simples curieux consacrent du temps et de l'énergie à se déplacer pour une réunion publique. Organiser les choses pour toucher un panel de citoyens ou des citoyens tirés au sort est une autre affaire en termes de moyens à investir, à la fois pour la mobilisation et pour la montée en compétence leur permettant de débattre avec un minimum de maîtrise du thème. Notre proposition va plutôt dans le sens de travailler avec les parties prenantes concernées en essayant d'élargir leur cercle par rapport aux représentants qui ont déjà l'occasion de s'exprimer dans les instances en place (comités de pilotage, Commission Locale de l'Eau...), c'est-à-dire de toucher les acteurs de terrain directement. Pour les agriculteurs nous essayons par exemple de faire venir, au-delà du président des associations d'irrigants, des agriculteurs irrigants membres ou non de ces associations et des agriculteurs non-irrigants de différentes zones du bassin versant. On retravaille ainsi la définition des espaces de dialogue et de ce qu'on en attend à chaque fois. On peut ainsi enchaîner une réunion d'information ouverte à tous, citoyens compris, puis un diagnostic initial où, après la présentation du travail d'un bureau d'études donnant des bases communes de connaissance, les citoyens sont invités à travailler en petits groupes avec des acteurs et des élus pour enrichir ce diagnostic de leurs visions ; et enfin, des groupes de travail composés avec les acteurs de terrain pour traiter les questions techniques issues du diagnostic. EE



Aller vers des acteurs de terrain qui sont éloignés des instances de discussion habituelles demande déjà (comme c'est encore plus le cas avec les citoyens) un travail de « mise à niveau ».

☞ *Sur une concertation autour d'un PTGE, l'animatrice du syndicat des eaux avait pris soin de préparer des fiches de synthèse et une vidéo expliquant les principaux enjeux du PTGE et de sa gouvernance pour les acteurs associés à la démarche peu familiers de ce type de projet, afin qu'ils puissent échanger avec les acteurs plus aguerris en ayant un bon niveau d'information. Au-delà de l'envoi, elle leur a proposé un temps d'échange téléphonique pour répondre à leurs questions. On voit que « sortir des habitués » dans la mobilisation de groupes de travail demande un travail supplémentaire, même quand on ne vise pas le citoyen « lambda ». ☞*

■ ... des groupes de pairs

Un groupe de pairs (professionnels ou non) traite un problème qui concerne spécifiquement ce groupe d'appartenance, alors que le groupe multi-acteurs recherche la multiplicité des points de vue dans le traitement d'une question, qui est aussi forcément plus transversale.

Le travail en groupes de pairs constitue **parfois un préalable ou des temps particuliers d'une dynamique globale multi-acteurs**. C'est le cas notamment quand il y a nécessité de montée en compétence d'une certaine catégorie d'acteurs ou encore pour construire la parole collective des plus fragiles ou des moins aguerris à l'exercice de prise de parole en groupe. La méthode de croisement des savoirs et des pratiques, mise en place par ATD Quart Monde, qui alterne les temps entre personnes en précarité et les groupes de travail mixtes avec les acteurs sociaux, en est une belle illustration. Même avec des publics plus avertis, la montée en

compétence d'une partie du groupe et la construction préalable d'une parole collective peuvent parfois s'avérer intéressants.

☞ expériences de terrain

☞ *C'est ce qui s'est passé pour une partie des membres de la Commission des Acteurs Locaux (CAL) de la Ville de Cognac qui n'avait pas de culture comptable ou « budgétaire » et à qui nous avons proposé une formation préalable avant de travailler tous ensemble sur les orientations budgétaires de la Ville. ☞*

☞ *Dans le cadre d'une consultation sur la gouvernance de l'eau en vue de la mise en place de la nouvelle directive cadre européenne, l'Ifrée a animé des temps de travail avec un large éventail d'acteurs concernés par cette question. Nous avons vite pris la décision d'avoir un temps préalable entre pairs, faisant travailler en trois groupes séparés les habitants/usagers, les opérateurs/techniciens et les donneurs d'ordre, pour bâtir une première contribution partagée entre pairs à mettre en discussion lors d'une réunion « multi-acteurs » de co-construction de la proposition collective. (cf. brochure « Favoriser le dialogue territorial sur l'eau », p. 27). ☞*

■ ... des groupes de travail entre institutionnels

Souvent, le réflexe des collectivités pour traiter une question sur leur territoire est de réunir un groupe multi-acteurs se limitant aux seuls institutionnels : financeurs, techniciens, élus, experts techniques et financiers... Il y a des catégories d'acteurs auxquelles on ne pense pas forcément ou qu'on n'a pas l'habitude d'associer, qu'on



ne sait pas comment mobiliser, voire dont on doute des compétences à traiter la question... Or associer les acteurs porteurs d'une expertise d'usage rend le travail du groupe sensiblement différent et peut amener un résultat tout autre.

Travailler en groupe multi-acteurs c'est réunir des personnes qui ne sont pas déjà dans une relation de partenariat, et ne le seront peut-être jamais, mais ont un intérêt, à un moment donné, à échanger pour construire ensemble quelque chose qui n'existait pas encore, que ce soit un diagnostic, un plan d'action, des orientations, ou une action précise.



Qu'est-ce qu'un groupe ?

Un groupe ou collectif ou équipe (les nuances sont faibles et souvent contradictoires selon les sources, l'équipe ayant toutefois globalement plus de permanence) est un **ensemble de personnes réunies dans un objectif précis.**

● Vie des groupes

La vie des groupes passe habituellement par différentes phases.

L'ensemble des personnes réunies pour un travail donné ne constitue pas encore

un groupe à la première rencontre, si l'on entend par « groupe » une entité collective ayant conscience d'elle-même. Si les personnes ne se connaissent pas, ne connaissent pas l'animateur et parfois, ne sont pas complètement au clair sur ce que l'on attend d'elles, il va y avoir **une première phase d'observation** où elles peuvent se positionner en retrait. C'est à ce moment-là qu'il est nécessaire d'introduire, en plus des clarifications sur le travail proposé, une certaine dose d'interconnaissance et d'empathie pour préparer un travail commun productif.

Les étapes de la vie d'un groupe – Quelques références

Le psycho-sociologue américain Bruce Wayne Tuckman a proposé en 1965 un modèle de construction de la cohésion d'un petit groupe comprenant différentes étapes.

- 1. Constitution** : aller vers les autres ;
- 2. Tension** : abaissement des barrières de la politesse et tentative d'aller dans le vif du sujet même si cela engendre quelques altercations ;
- 3. Normalisation** : s'habituer à chacun, et développer la confiance et la productivité ;
- 4. Production** : travailler dans un groupe avec un but commun sur une base hautement efficace et coopérative ;
- 5. Dissolution** (étape ajoutée en 1977) : désengagement du personnel, en particulier pour les organisations fonctionnant en mode projet.

Source : https://fr.wikipedia.org/wiki/Bruce_Tuckman

Le Cafoc de Nantes identifie 5 étapes, un peu différentes, mais s'appuyant globalement sur la même logique, pour définir la constitution des groupes en formation :

- 1.** Attente, observation, méfiance
- 2.** Démarrage, première « évaluation » du formateur, apparition des objectifs personnels
- 3.** Participation, opposition d'idées dans le groupe
- 4.** Organisation, cohésion, échanges (sentiment d'appartenance au groupe)
- 5.** Efficacité, coopération, atteinte de l'objectif (le groupe est structuré)

Source : fiches de synthèse et documents liés au stage « Animer un groupe en formation » du Cafoc de Nantes

Enfin, Jean-Michel Cornu, spécialiste de l'intelligence collective, de la coopération et de l'innovation, synthétise la vie d'un groupe en 3 phases, faisant un parallèle avec la vie d'un humain :

« Il y a 3 phases dans la vie d'un groupe en termes de relations entre le groupe et ses membres : enfant, adolescent et mature.

- 1. Phase « Enfant »** : ce sont principalement le ou les initiateurs qui sont proactifs dans le groupe
- 2. Phase « Adolescent »** : des membres cherchent à agir (souvent sans le coordinateur ou même contre lui)
- 3. Phase « Mature »** : les membres influencent le groupe, mais avec une autorégulation où le groupe en retour influence aussi les membres (le plus souvent au bout d'au moins 2 ans) »

Source : <https://reseaufoad.wordpress.com/2014/12/08/evaluer-la-cooperation-dans-un-groupe/> (cf. Diaporama de JM Cornu p. 7)



Dans un **deuxième temps** les personnes sortent de leur réserve et **expriment leurs propres visions**, qui peuvent être confrontantes vis-à-vis des autres participants ou même de l'animateur ou du commanditaire. C'est une étape normale de la vie d'un groupe. Cependant elle nécessite de la part de l'animateur la capacité à l'accueillir, lui faire une place dans le processus et, *in fine*, proposer des modalités pour la dépasser.

Ce n'est qu'**après** cette phase d'observation puis d'expression individuelle que **les échanges pourront devenir constructifs**, chacun étant alors davantage porté à prendre en compte les autres. C'est à ce moment que le groupe prend pleinement conscience de lui-même, de ses composantes et de leurs relations et peut aller vers une façon de fonctionner optimale.

Bien sûr, quand on réunit un collectif multi-acteurs pour le faire travailler sur une question, on ne peut se contenter d'attendre que les mécanismes de passage d'une phase à l'autre s'activent naturellement, car le délai serait trop long (*Jean-Michel Cornu parle de 2 ans pour arriver à la phase constructive du groupe, cf. encart références*), il faut les accompagner, les favoriser pour arriver au plus vite à une phase où le groupe peut élaborer ensemble. C'est pourquoi l'animation de ces collectifs pour faire advenir de véritables groupes de travail est centrale.

● ... Taille des groupes

Quand on parle de groupe on se réfère le plus souvent à des petits groupes (jusqu'à 15-20 personnes).

La plupart des expériences sur lesquelles nous nous appuyons dans cette brochure sont menées avec des groupes de cette taille, permettant la co-construction sur une question complexe. Mais nous nous référerons également à quelques expériences réunissant des groupes d'acteurs beaucoup plus nombreux (avoisinant la centaine), pour lesquels un travail spécifique de recueil de leurs visions ou de repérage des synergies entre leurs actions pour bâtir de nouveaux projets a pu être mené. Si ces groupes sont grands, ils ne sont pas pour autant « ouverts à tous » mais relèvent bien de la logique de la composition, avec la particularité que les acteurs identifiés sur le territoire comme ayant leur pierre à apporter à l'édifice sont nombreux.







Intérêt ?

Question de valeurs et quelques vigilances

Une question de valeurs

■ Les acteurs ont droit de parole

A l'Ifreé, nous pensons qu'il est essentiel d'**associer les acteurs concernés au traitement de la question ou à la réflexion sur le projet qui les concerne** (cf. *notre brochure* « Collectivités et Participation - décider autrement »). La mise en place d'un travail en groupe multi-acteurs relève donc avant tout d'une position de principe pour nous.

C'est une sorte de « droit » que l'on reconnaît aux acteurs de pouvoir exprimer leur vision et débattre en amont d'une décision dont ils seront les bénéficiaires (ou auront à subir les conséquences).

Une fois le principe posé, il y a quelques vigilances à respecter dans la mise en œuvre pour optimiser les intérêts du travail.

Quelques vigilances

■ Composer le groupe en gérant l'hétérogénéité

Il est important de mesurer l'écart entre les expertises que l'on met en contact et de mettre en balance les atouts que cela apporte et les freins ou difficultés que cela peut engendrer dans le groupe.

La diversité et l'éloignement des points de vue sont riches, mais aussi complexes à gérer. Si l'on concentre toute son attention sur le fait de permettre à un acteur très éloigné du reste du groupe de raccrocher à ce qui se dit, il faut être sûr que l'ouverture sur un autre monde qu'il apporte au groupe en vaut la peine.



expérience de terrain

☞ Dans un groupe partageant globalement une forte culture agricole (agriculteurs, animateurs de syndicat des eaux, techniciens de coopératives et de chambre d'agriculture...), la présence d'un salarié de coopérative de commerçants de la grande distribution et d'une chargée de mission du service développement économique d'une agglomération, pouvant apporter d'autres visions des filières de vente des productions, a quelquefois nécessité des temps supplémentaires de clarification. Il a parfois été nécessaire de leur expliquer les fondamentaux de la culture commune des agriculteurs (ce qu'est une culture d'hiver ou de printemps...) et leur cadre de contrainte. Ils avaient besoin de précisions ou d'apports de notions pour leur permettre de comprendre les enjeux discutés au sein du groupe. A l'inverse, ils amenaient une ouverture sur leur propre domaine. ☞☞

Il ne s'agit pas forcément de chercher à tout prix la plus grande diversité d'acteurs mais une amplitude de différences qui soit gérable dans le temps imparti et avec les moyens à disposition. Il peut donc y avoir des arbitrages nécessaires pour pouvoir aboutir à un projet co-élaboré en fin de travail tout en gardant une ouverture optimale.

● Formuler la problématique, adapter les modalités et les supports

Une fois la composition déterminée, la multiplicité des expertises en présence, en termes de domaines ou d'approches (intellectuelle, pratique...) nécessite d'imaginer une formulation de la problématique ou du sujet et des modalités qui puissent concer-

ner tout le monde, sans laisser de côté les personnes qui ne pourraient pas s'investir au vu de la difficulté (attention parfois à la pratique de l'écrit par exemple) ou du décalage ou celles qui se mettraient en retrait car elles n'apprendraient rien.

expériences de terrain

☞ Dans les concertations pour la mise en place des PTGE, les commanditaires ont souvent en tête des questions très techniques comme « Comment conduire une culture à bas niveau d'intrant ? ». Quand nous souhaitons associer un panel large d'acteurs très divers, au moins pour la première phase de diagnostic, ces questions ne correspondent pas au champ de compétence de tous et il faut travailler à la formulation d'une question sur laquelle chacun puisse réellement apporter son point de vue. Les questions techniques peuvent être abordées par la suite dans les sous-groupes thématiques où la composition des acteurs, même si elle reste plurielle, est plus resserrée. ☞☞





📄 Pour les deux premières éditions du « Parlement de Brouage », le choix des thèmes et de leur formulation a été central. Il s'agit d'une instance multi-acteurs réunie par les deux collectivités de Brouage et de Marennes-Oléron dans le cadre du travail sur la candidature au label Grand Site. Le collectif a été composé par les services des deux collectivités pour rassembler un vaste panel de compétences concernant le site : agriculteurs de la terre et de la mer, acteurs du tourisme, de la nature et de la biodiversité, du patrimoine, associations d'éducation à l'environnement, historiens, hydrologues, syndicats de rivières, services de l'Etat assurant les statuts de protection au titre de la biodiversité et du patrimoine... Le sujet devait donc leur parler à tous et permettre d'alimenter le projet. Un important travail d'accompagnement à la clarification des attentes et de l'utilisation à faire des productions issues de ces sessions a été mené par l'Ifrée auprès de la chargée de mission et en interpellant les différents responsables sectoriels des deux collectivités. Ce travail visait à calibrer au mieux le sujet afin qu'il concerne les participants et leur permette de produire, à partir de leur expertise du terrain, des éléments uniques et particuliers à ce groupe.

La question travaillée en première session portait sur les enjeux et elle a été formulée comme ceci : « Quels sont les enjeux de la candidature Grand Site pour le développement et l'avenir du marais de Brouage ? ». Cette question globale a été largement détaillée et illustrée dans la lettre d'invitation aux quelque 120 participants repérés afin qu'ils puissent se projeter sur la façon dont le sujet les concernait. Ce travail a été d'autant plus important pour la deuxième session qui portait sur un thème moins concret que la première : l'esprit des lieux. Ce thème a été traduit par une question de travail faisant appel à la vision personnelle de chacun : « Qu'est-ce qui fait, pour vous, l'identité du marais de Brouage, sa particularité ? ».

Quatre-vingt-dix acteurs ont répondu présent pour le premier parlement et 60 ont été accueillis pour la deuxième session, malgré la menace d'orage ! Cette forte proportion de participation des acteurs repérés et invités peut être vue comme un indicateur du fait qu'ils se sont sentis concernés par le sujet. 📄



Concernant les **modalités**, le fait d'introduire des travaux en petits groupes est très favorable à la possibilité d'expression de chacun, c'est pourquoi c'est l'une des modalités que nous privilégions avec les groupes multi-acteurs. En effet, quelqu'un qui doute de sa capacité à émettre un avis ne le fera pas en grand groupe. Le petit groupe nécessite la contribution de tous et permet davantage les échanges et les interpellations pour affiner sa pensée.

Les **supports** utilisés pour le travail peuvent également être facilitants, notamment s'ils amènent déjà une partie de la matière et confrontent les personnes à un travail d'enrichissement à partir d'une base. Le caractère visuel et directement accessible des supports est aussi important. Ainsi, les cartographies ou les images aériennes favorisent souvent la co-élaboration de diagnostics ou de pistes en permettant aux personnes de se projeter ensemble sur la même réalité et de visualiser

plus facilement la nature des propositions des autres. Nous utilisons souvent des supports offrant des amorces de phrases comme « je recherche, je propose... » ou « tel projet sera intéressant si... sous réserve que... à condition que... si ça permet... » pour soutenir la production. Ces amorces favorisent la production d'idées en dirigeant l'esprit sur les propositions constructives.

La progressivité dans les consignes et l'enchaînement des séquences permet aussi d'aller pas à pas vers davantage d'élaboration sans phase de découragement. Il s'agit par exemple de faire produire une première proposition « idéale » en-dehors de tout schéma de contrainte, et, dans un deuxième temps, de faire réfléchir aux conditions de sa réalisation « si vous deviez le mettre en place, qu'est-ce qui vous poserait problème ? quels seraient les leviers ? »... (cf. *exemple du travail sur les enchaînements culturels en p. 25*).



● Sécuriser les échanges et le travail réalisé

Plus les personnes sont différentes et sortent de leur entre soi, plus la question de la « sécurité » est prégnante. En animation, la « sécurité » recouvre les points suivants : être au clair sur ce que l'on attend de nous, ce qui sera fait de nos productions, qui sont les personnes avec qui nous allons travailler, pouvoir s'exprimer sans être jugé, être mis en conditions d'accueillir la parole des autres sans jugement... Le rôle de l'animateur est alors central.

EE expérience de terrain

EE Lors de la deuxième session du parlement du marais de Brouage, des animations centrées sur la perception sensible de l'espace ont servi de base au recueil des visions de tous les acteurs. L'accompagnement de l'frée avait consisté à donner un cadre commun, proposer un support de restitution commun à tous les ateliers sous forme d'une affiche avec des questions initiant l'expression à recueillir, des directives pour l'animation... Il n'était pas forcément aisé d'imaginer les personnes, au sein de groupes très hétérogènes, se couvrir le visage de bri (l'argile locale) pour exprimer le lien qui les unis au marais ou encore expérimenter une approche littéraire ou liée aux couleurs et matières qui dessinent leur marais... mais grâce à la rigueur du guidage et à la bienveillance de l'animation tout cela a été possible et une parole authentique et plurielle a pu être collectée pour alimenter ce projet de territoire. EE

● Inscrire le travail du groupe dans le temps pour profiter au mieux du travail investi

Comme le montrent les étapes de vie d'un groupe (cf. p. 10), on constate que la qualité des échanges et de **la co-construction** entre des acteurs différents **a tendance à se bonifier dans le temps**. Plus l'éloignement est important au début entre les membres du groupe, plus il faut de temps pour que chacun s'approprie les réalités de l'autre et que le groupe mesure comment il peut mobiliser les compétences variées qu'il recèle. Donc plus le groupe s'installe dans le temps, plus riches seront ses productions.



expériences de terrain

À Lacanau, la collectivité avait déjà réuni un groupe pour élaborer les grandes lignes du plan d'action de l'Agenda 21 de la collectivité. Ce groupe présentait une grande hétérogénéité de profils socio-économiques, avec un président de club de golf, de jeunes agents de la collectivité, une animatrice sportive, des retraités... créant forcément une hétérogénéité dans les préoccupations et les attentes, confie Damien Marie de l'Ifrée. Quand nous avons été missionnés pour les faire travailler sur des pistes d'action pour l'Agenda 21, ils avaient déjà construit un vécu commun, à travers plusieurs réunions d'échanges sur les grands thèmes à retenir et, sans doute, avaient clarifié les valeurs portées autour de ces axes. A l'arrivée dans le groupe, l'animateur de l'Ifrée établit comme d'habitude le cadre de travail permettant à chacun de s'exprimer. Son sentiment, dès le début, est qu'il n'y a pas dans ce groupe de volonté de prise de pouvoir des uns sur les autres, malgré la grande diversité interne. Signe de la maturité atteinte en termes de fonctionnement de groupe ? Il a en tout cas été possible d'avancer plus rapidement sur l'élaboration des propositions d'action qu'avec d'autres groupes qui ne se connaissent pas déjà. La qualité du travail réalisé s'est mesurée au grand nombre de propositions qui ont été retenues par la collectivité pour la mise en œuvre de l'Agenda 21. ☞

L'Ifrée organise depuis 2019 des journées d'accompagnement de collectivités à la mise en place des Objectifs du Développement Durable (ODD, qui ont remplacé



les Agenda 21) sous la forme de groupes de travail multi-acteurs issus de différents territoires de la Région (accompagnés ou non par l'Ifrée par ailleurs). Ces équipes réunissent essentiellement des acteurs institutionnels mais aussi parfois des habitants ou des acteurs associatifs. Ils ont travaillé en 2019 sur la prise en compte des ODD au travers d'une politique particulière du territoire, soit peu investie jusqu'à présent soit sur laquelle des projets d'avenir sont en jeu. Le travail réalisé sur une séance d'une journée a donné envie aux équipes de poursuivre et la plupart sont de nouveau candidates pour être de la partie en 2020. L'importance de l'inscription dans le temps de ces travaux de groupes multi-acteurs est aussi perçue par les acteurs eux-mêmes, qui mesurent la montée en puissance de leur productivité commune. ☞

Mettre en place un groupe de travail multi-acteurs nécessite de disposer d'un peu de temps. Il sera difficile d'arriver à un résultat intéressant en une ou deux réunions.

Intérêt de cette situation de travail

Une configuration porteuse d'ouverture vers l'autre

Le groupe multi-acteurs développe la curiosité, l'intérêt des gens les uns pour les autres.

La mixité sociale, de métier, de compétence, d'intérêts... permet aussi de découvrir d'autres réalités, d'autres façons de voir les choses. Même si elle peut être éprouvante, car confrontante, elle est riche et plus à même de nous faire évoluer. Dans nos sociétés elle n'est plus si fréquente, au-delà de l'école et du collège unique, on s'installe vite dans des cercles plus homogènes, où l'entre soi domine.

Du fait que les personnes sont plus éloignées professionnellement ou socialement, il y a des réalités de vie et d'activité très différentes, qui peuvent être sources d'une curiosité bien plus grande que dans des groupes de pairs (où on sera plutôt sur l'échange de pratiques). L'animation de **temps d'interconnaissance**, activité classique pour fédérer un groupe, prend ici une importance toute particulière en soutenant et en développant l'attitude de curiosité des membres du groupe.



Il s'agit de permettre à chacun de découvrir un peu le monde des autres et de s'appuyer sur cette curiosité pour développer le minimum d'empathie dont nous avons besoin pour pouvoir entrer dans un processus de co-construction avec d'autres.

expériences de terrain

☞ Dans le cadre d'une démarche de dialogue sur le devenir des sartières dans les marais de la Seudre, un temps a été consacré au démarrage de la première réunion pour permettre aux acteurs d'exprimer et d'échanger leurs visions de la situation et ainsi d'apprendre à se connaître et de mieux identifier leurs réalités respectives.

Des acteurs aussi divers que les collectivités, les services de l'Etat (DREAL, DDTM), des ostréiculteurs, des chasseurs, le syndicat de rivière, le Parc Naturel Marin, le Conservatoire du Littoral, le forum des marais atlantiques, le Conservatoire d'espaces naturels... étaient présents pour partager l'ensemble des enjeux associés à ces espaces : environnementaux, paysagers, patrimoniaux, économiques, réglementaires/juridiques... Un photolangage leur a été proposé en début de réunion avec une série de photographies du marais ou d'ailleurs, étalées sur les tables, parmi lesquelles



Il fallait choisir celle qui représentait le mieux leur vision de la situation des sartières. Le fait de choisir une image et de pouvoir parler à travers elle, crée une sorte d'« écran protecteur » qui permet de s'exprimer plus facilement. Une fois le choix réalisé, des groupes mixant les différentes catégories d'acteurs présents ont été constitués et ils ont été invités à s'installer sur des cercles de chaises, sans tables, dans une relation de proximité, pour échanger sur leurs visions. Ce temps a été très important, certains acteurs ont dit y avoir « appris des choses », preuve que la mise en situation proposée a permis une vraie écoute entre eux. Le travail en sous-groupe réalisé par la suite, avec des travaux de co-élaboration entre acteurs ayant parfois des positions fermes et des relations tendues, en a sans doute été facilité. ☞

☞ Lors du premier rendez-vous « éducation pour tous », œuvrant à la préfiguration de la stratégie éducative du territoire du marais poitevin, les acteurs réunis avaient tous plus ou moins un rôle éducatif, mais ils arrivaient de mondes très différents : animatrices en syndicat de gestion des déchets, en association de protection de l'environnement et même en EHPAD, chargé

de mission en collectivité, retraitées tenant un gîte et accueillant des touristes... la mixité d'âges et de cultures était bien présente. Après l'accueil et l'annonce du programme de la journée, nous avons organisé une session de speed-meeting entre les participants, chacun ayant la possibilité d'avoir un échange de 7 minutes avec 3 ou 4 autres participants qu'il découvrirait. Les participants avaient à leur disposition une série de 16 étiquettes autocollantes avec leurs nom et structure, et pouvaient eux-mêmes y ajouter des coordonnées de contact (le RGPD - Règlement Général sur la Protection des Données - étant ainsi respecté !). Ils collectaient ainsi les contacts qui les intéressaient en collant les étiquettes sur la pochette à rabats de la journée. Cette dynamique d'interconnaissance instituée dès le début a favorisé les prises de contact durant les temps informels tout au long de la journée : après avoir parlé à quelques personnes qu'on ne connaît pas, cela incite naturellement à continuer. On comptait à la fin beaucoup plus de 4 étiquettes collées sur les pochettes de chaque participant... Certains éducateurs ont été étonnés de croiser une personne travaillant en EHPAD, les retraitées tenant des gîtes ont découvert le dynamisme des jeunes éducateurs du monde associatif... l'exercice a permis une véritable ouverture sur le monde de l'autre. ☞



Parfois ces temps d'interconnaissance peuvent même s'affranchir tout à fait du thème de la rencontre. *Des speed meeting ont ainsi pu être animés en réunissant les binômes de participants autour de propositions de questions comme « vous êtes plutôt vinyle ou CD ? ». Cette façon de découvrir l'autre, s'attachant à des ressorts plus personnels, participe au travail car elle est à même de générer des références communes, qui pourront créer des complicités facilitantes dans les moments de co-construction par la suite.*

Une autonomisation du groupe facilitée

L'animation d'un groupe de travail a souvent, parmi d'autres, une visée émancipatrice qui peut passer par l'autonomisation du groupe dans son fonctionnement. Cela peut se préparer et s'enclencher quelle que soit la composition du groupe de travail. Nous remarquons cependant que la présence de **compétences variées** au sein d'un même groupe est plus à même de permettre à celui-ci de prendre en charge au fur et à mesure les fonctions lui permettant d'exister et de mettre en œuvre son objet : il y aura des gens qualifiés pour rédiger des comptes-rendus, d'autres pour organiser la logistique...

EE expériences de terrain

EE L'animatrice de l'Ifrée qui accompagne le groupe de travail sur la gestion des ouvrages hydrauliques de la Tardoire constate nettement cette autonomisation du fonctionnement du groupe, quand l'accompagnement l'a bien préparée. Au début de la démarche l'animatrice distribue la parole et fait appel aux différentes expertises présentes et, au fur et à mesure des visites d'ouvrages (les 15 ouvrages font l'objet d'un diagnostic partagé sur le terrain), le groupe s'autonomise, chacun ayant repéré l'expertise des autres et étant en demande et à l'écoute de leurs apports. (cf. présentation de l'expérience p. 22). EE

Bien sûr, pour que le groupe s'autonomise il faut aussi qu'il se soit approprié les enjeux et l'intérêt de l'action ou du projet. Là encore le rôle de l'animateur est souvent central.

EE Dans le cadre de l'animation d'un groupe multi-acteurs, le comité d'organisation de LRTZC, - qui rassemble des représentants des collectivités mais aussi des associations du territoire, de l'Université - l'animateur a pu mesurer la maturité du groupe et sa capacité d'autonomisation à l'occasion d'une période d'empêchement de sa part, durant laquelle le groupe s'est organisé pour faire lui-même le compte-rendu de la réunion et programmer la suivante. Cela a été rendu possible par la présence de ces compétences en interne au groupe, mais aussi par l'accompagnement proposé depuis plusieurs mois qui a permis à la fois de construire le sens de l'action commune et de transmettre les points de repères sur l'animation du réseau (pratique systématique de la relecture croisée du compte-rendu avant de le figer, donner à voir les échéances du projet pour que chacun puisse se projeter sur le même calendrier...). Une personne a directement proposé de réaliser le compte-rendu en l'absence de l'animateur et l'a fait tourner pour l'amener auprès des membres du groupe. Au démarrage, explique l'animateur, les membres du groupe étaient plutôt en retrait par rapport à l'action, quand nous avons organisé le premier forum et qu'ils ont pu voir par eux-mêmes ce qu'il était possible de faire avec un groupe de 100 personnes en termes d'échanges et de création de synergies, ils se sont impliqués de façon plus importante dans le comité d'organisation. Les comptes-rendus étaient lus et commentés et devenaient des outils de travail ayant du sens pour faire avancer le projet ensemble ! Je n'avais plus besoin de rappeler entre deux réunions que l'on pouvait partager des ressources, cela devenait naturel. EE



Un groupe qui recèle ses propres ressources

Le groupe portant des connaissances multiples, **chacun peut être une ressource pour les autres membres**. Quand le travail porte sur une question précise à laquelle il s'agit de trouver des pistes de solution, le groupe de travail est composé de façon à inclure l'ensemble des types de personnes concernées par la question. Cela amène le plus souvent à avoir un collectif multi-acteurs, où chacun porte potentiellement une partie des informations permettant de cerner la réalité dont il est question. Il est donc possible de s'appuyer sur les connaissances des uns et des autres dans le travail du collectif. Cela peut prendre des formes plus ou moins planifiées ou se faire au fil de l'eau.

rivière (Tardoire), une des personnes associées au travail, a, en tant que représentante des propriétaires de moulins privés, une connaissance fine des droits et des devoirs des propriétaires d'ouvrages. Après avoir constaté, au cours des entretiens préalables, que le niveau de connaissance était très inégal dans ce domaine, nous lui proposons de faire une présentation synthétique de la question au cours de la réunion de lancement. Cela permet aux propriétaires de moulins (qui étaient tous invités à cette première réunion) et autres acteurs impliqués (kayakistes, acteurs du tourisme, association de protection de la nature, syndicat de rivière...) de s'appuyer sur des références communes pour la suite du travail.

EE expérience de terrain

EE Dans une concertation sur la gestion des ouvrages hydrauliques le long d'une

La question de la légitimation par le groupe de la personne qui apporte les connaissances est très importante. *Ici, le fait que la personne exposant les droits et devoirs des propriétaires de moulin soit elle-même propriétaire de moulin a mis tout le monde en confiance. Même si sa*

présentation était moins cadrée que ce qu'un intervenant officiel aurait pu faire, elle ne pouvait pas être soupçonnée d'une vision moralisatrice ou sans connexion avec le terrain, explique Marie Eraud, qui pilote cette concertation.

Notons cependant que dans les situations trop tendues, où les différents acteurs ne se légitiment pas forcément, il est souvent préférable de s'appuyer sur une expertise extérieure au groupe. *Pour la question de la responsabilité en matière de franchissement d'ouvrage par des kayakistes par exemple, plutôt qu'un manque de connaissance, il y avait des avis divergents dans le groupe. Il a donc été décidé de chercher une expertise extérieure, à un niveau supérieur et légitimé par tous, pour trancher la question. Nous avons ainsi fait appel à la fédération française de Kayak et à sa connaissance de la jurisprudence sur ce type de cas au cours des dernières années.*

La mobilisation des connaissances de chacun dans un collectif de travail se fait

aussi au fil de l'eau, qu'elle soit spontanée ou organisée par les pilotes du dispositif. *Dans le cas de la concertation sur les ouvrages hydrauliques, les connaissances, compétences ou expériences des uns et des autres venaient naturellement enrichir l'analyse de la situation lors des visites de terrain réalisées sur chaque ouvrage. La représentante de l'association des propriétaires de moulin, rompue à la lecture des textes de règlements d'eau (souvent anciens et rédigés en vieux français), proposait ainsi au propriétaire de l'aider à décrypter le règlement concernant son ouvrage. Sur certains ouvrages, les kayakistes expliquaient l'influence du positionnement de la vanne d'évacuation sur les courants dangereux qui peuvent être générés. Un propriétaire, qui avait identifié la borne indiquant le niveau d'eau à respecter sur son ouvrage, illustre l'existence de ces repères pour le groupe...*



Intérêt pour la conception du projet

Elaborer un projet plus riche, plus adapté, mieux approprié

Tous les acteurs, même les plus discrets, ceux qu'on n'a pas l'habitude de voir dans ce type de réunion de travail, **ont quelque chose à apporter**, même si les commanditaires n'ont pas toujours confiance a priori en la capacité de non-professionnels d'une question à s'en saisir. L'expertise d'usage n'est pas toujours reconnue, perçue comme valable à l'avance, alors que nous constatons qu'elle est porteuse de contributions intéressantes et complémentaires de celles des experts techniques. *Il est très rare par exemple de pouvoir associer le personnel de cantine à la réflexion sur le réaménagement de la cantine alors que c'est essentiel, explique Cécile Malfray, chargée de mission à l'Ifrée. (cf. aussi brochure Ifrée « Collectivité et Participation », partie « Vont-ils vraiment avoir des idées intéressantes, pertinentes ? »)*

■ Pour des projets plus riches et plus adaptés

Travailler en groupe multi-acteurs permet d'enrichir les projets, d'aller plus loin que ce qui aurait pu être pensé par quelques-uns en interne, sans regard extérieur. En effet **l'expertise d'usage combinée** de tous les acteurs permet d'aboutir à un **projet mieux adapté à la réalité complexe du terrain**.

l'aménagement concerté d'un terrain en milieu urbain. Les élus avaient des idées : l'élue à la vie associative et au sport souhaitait y installer un cityparc, l' élu au développement durable se projetait sur un théâtre de verdure... le projet aurait donc pu se faire en interne et répondre à l'une ou l'autre des envies des élus. Ici, le fait de réunir un groupe multi-acteurs rassemblant les expertises des futurs usagers : un riverain, les membres du conseil citoyen du quartier, le centre social, des représentants du conseil des sages et des conseils de quartiers de la commune mais aussi les élus et techniciens de la Ville, les associations de protection de la nature, le syndicat de rivière... a permis d'arriver à un projet beaucoup plus riche, nuancé, répondant aux besoins de toutes les catégories de publics fréquentant les lieux et harmonisant au mieux leurs contraintes.

Et cela en prenant également en compte les « acteurs muets » ou « actants » que sont la nature et la biodiversité, grâce à la présence d'associations. Ce qui est intéressant dans le projet, explique Cécile Malfray de l'Ifrée, c'est qu'on a réussi à mixer la préservation de la biodiversité et la convivialité du lieu, permettant de se retrouver et de se détendre. La zone en bordure de rivière a été préservée comme « havre de biodiversité » : pas de bancs ni de tables de pique-nique à cet endroit, les aménagements du cours d'eau – positionnement de pierres pour un passage à gué, modelage du tracé pour qu'il soit plus sinueux, élimination de buses pour recréer la continuité à ciel ouvert – ont été réfléchis avec le syndicat de rivière pour ne pas impacter négativement la faune et la flore, tout en choisissant des aménagements faciles d'entretien pour



 A La Couronne, la commune a diligenté une Etude d'Impact Santé (EIS) pour

la collectivité et en respectant les usages (traversées des enfants) pour les sécuriser davantage. Sur le reste du terrain, des réflexions ont été menées sur la plantation d'arbres d'essences locales. Par ailleurs, des espaces de lecture ont été pensés autour des grands arbres, des jeux pour petits mais aussi pour ados et des zones avec des barbecues pour les adultes. Le dénivelé a été utilisé pour imaginer

un petit amphithéâtre permettant des manifestations culturelles. Les toilettes ont été positionnées pour ne pas être trop isolées et ne pas devenir un refuge pour ados fumeurs. Les activités génératrices de bruit ont été positionnées pour ne pas déranger le voisinage.

Un autre acteur muet, au sens où il est difficile à mobiliser était les jeunes, auxquels une partie des espaces étaient destinés. Pour entendre leur voix malgré tout, la médiatrice du centre social qui les côtoie régulièrement s'est fait leur relais et un jeune mineur appartenant au conseil citoyen est venu lors d'un temps de travail. Le groupe a conscience que ce n'est pas suffisant et préconise que les jeunes soient directement consultés au moment du choix définitif des équipements de jeux. ¶¶

Le rôle des pilotes d'un dispositif multi-acteurs est de permettre l'émergence de l'expertise de chacun des acteurs associés et de s'appuyer sur la richesse des expertises existantes au sein du groupe. Toute la difficulté réside dans la conception des mises en situation qui vont permettre aux acteurs de mobiliser leur expérience concrète pour faire avancer le traitement de la question, confie Marie Eraud, pilote de concertations à l'Ifrée.



¶¶ Dans un groupe multi-acteurs travaillant sur la conception de nouvelles filières agricoles favorables à la qualité de l'eau, nous avons imaginé un travail sur la rotation des cultures, proposant à chaque sous-groupe de modifier un enchaînement cultural pour le rendre optimal pour l'eau, en-dehors de toute contrainte financière mais en prenant en compte les contraintes techniques connues par les participants. Les discussions ont réellement fait ressortir les points de repères issus de l'expérience de chacun : j'ai constaté que telles cultures laissent plus de place aux adventices, il vaudrait mieux ajouter une culture intermédiaire plus couvrante à même de réduire leur place ; on sait que tel type de culture laisse beaucoup de nitrates dans le sol, il serait intéressant de rajouter une culture qui capture les nitrates après celle-ci... Les représentants du monde agricole (agriculteurs, chambre d'agriculture, coopératives et négoce), du syndicat des eaux, de la communauté de communes ont ainsi pu concevoir des rotations intéressantes pour la ressource en eau en brassant des étiquettes correspondant à des cultures le long d'une ligne figurant le cycle cultural. La suite du travail a consisté à définir les conditions auxquelles la mise en œuvre de ces nouveaux cycles culturaux serait possible. ¶¶



la connaissance du territoire est partagée par tous les acteurs invités, habitants ou non d'ailleurs, comme certains universitaires ou l'architecte des bâtiments de France, qui n'habitent pas tous le territoire mais le connaissent bien. Cela facilite les discussions car il y a réellement des références communes, en termes de lieux connus

■ Pour s'approprier collectivement le territoire

Le territoire, thème central pour toutes les collectivités locales, est un sujet qui permet de réunir tous les acteurs socio-économiques ainsi que les habitants qui partagent l'appartenance à ce territoire. Dans les projets de territoire, quelle qu'en soit l'échelle (projet de développement communal ou intercommunal, parc naturel régional...), il y a un fort enjeu à favoriser une appropriation collective du territoire, de ses particularités comme de ses enjeux et de partager entre acteurs une vision de son avenir.

L'Ifrée a récemment accompagné deux projets de territoire portés par des collectivités partageant la volonté de prendre en compte, de la façon la plus large possible, la vision des acteurs du territoire.

EE expériences de terrain

EE Dans le cadre de l'instance multi-acteurs du « Parlement de Brouage »,

par exemple, sur lesquelles les gens se retrouvent. Cela crée du lien même entre des personnes dont les activités sont très éloignées. Quand par exemple dans un travail de groupe on propose aux acteurs de réagir face à de faux titres de presse futuristes comme « Rallye moto à Brouage – 5 000 personnes sont attendues sur le site ce week-end » ou « ouverture d'un Mac'do au pied de la Citadelle » en leur demandant si c'est souhaitable ou non pour eux et ce qu'il faudrait faire pour l'éviter ou le favoriser... tout le monde a quelque chose à dire et des points de repères communs qui permettent de discuter sur du concret, confie Cécile Dekens, chargée de mission à l'Ifrée. EE

EE Pour la création d'un Parc Naturel Régional (PNR), le syndicat de Pays portant le projet a fait appel à l'Ifrée pour organiser, durant une journée de regroupement, un diagnostic multi-acteurs du territoire afin d'alimenter le dossier de candidature au label. Chaque personne invitée était classée dans une catégorie d'acteurs en fonction de son activité (secteur économique, environnement...), catégories ensuite volontairement mixées dans la composition des groupes. Chaque groupe devait produire, sur la base d'un visuel fourni, une liste de points forts et de points faibles liés à la candidature PNR pour le territoire.

Dans un second temps, l'après-midi, les groupes ont été recomposés en groupes thématiques pour amender et discuter le diagnostic produit sur chaque thème par le chargé de mission référent de la collectivité. Un dernier temps permettait au groupe de se projeter sur l'avenir en réagissant face à des scénarios fictifs.

Le travail sur un projet en mode multi-acteurs est perçu comme un moyen efficace d'avancer sur ce projet de territoire, à en lire les retours de fin de journée : Excellente façon d'aborder le problème du PNR dans toute sa complexité : la mise en commun de nos approches personnelles permet déjà de voir où seront les difficultés - agriculture, environnement, patrimoine. Les prochaines réunions devront déjà nous permettre de présenter un projet commun et abouti ? A suivre... C'est aussi un moteur puissant d'implication des acteurs : Je me sens partie prenante d'un collectif engagé dans la démarche ; Quand est-ce que l'on se revoit ?!

Ce travail thématique a été poursuivi lors d'une deuxième journée qui devait aboutir à l'élaboration d'un trajet de visite permettant à la commission d'évaluation

du projet de prendre connaissance du territoire et des acteurs qui le composent. Les travaux se sont faits en petits groupes thématiques et ont ensuite été mis en commun, avec le souci de faire partager à tous ce qui est discuté dans les différents sous-groupes.

Cette dynamique multi-acteurs a d'ailleurs été bien perçue par les évaluateurs qui ont souligné l'originalité de l'approche liée à la construction du diagnostic avec les acteurs de terrain et non confiée à un bureau d'étude, comme c'est le cas le plus souvent. Les évaluateurs ont encouragé le syndicat mixte à maintenir cette dynamique pour la suite. Ils nous ont dit qu'ils avaient vraiment mesuré à quel point les acteurs vivent et incarnent leur territoire, raconte Cécile Dekens de l'Ifreé, qui accompagne le projet.

La collectivité entend bien maintenir cette participation des acteurs et souhaite ouvrir la possibilité pour chacun de contribuer à deux thématiques différentes dans les prochaines réunions (capacité présupposée réaliste d'engagement des participants dans la durée)... le brassage des acteurs s'en trouvera ainsi renforcé. ☞☞



■ Pour des projets inédits

Le fait de faire se rencontrer et travailler ensemble des personnes qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer dans leurs cercles traditionnels, peut amener à la conception de projets qui n'auraient pas pu voir le jour autrement.

EE expérience de terrain

À La Rochelle, un « atelier des synergies » a été animé par l'Ifrée, avec 100 participants, dans le cadre de la dynamique La Rochelle Territoire Zéro Carbone (LRTZC). Il consistait à mettre en relation des acteurs du territoire, déjà investis

dans les dynamiques de développement durable et repérés par la collectivité. La modalité de travail utilisée permettait à chacun de faire part de ses besoins, à travers des fiches « je recherche », et de ses ressources, à travers les fiches « je propose ».

Enfin, chaque acteur pouvait positionner ses coordonnées (grâce à des « cartes de visite autocollantes » fournies pour l'occasion) sur les fiches pour répondre à un besoin ou se déclarer intéressé par une offre. Cet atelier s'inspire de la logique de l'économie circulaire qui veut que ce que quelqu'un détient et qu'il est prêt à partager (ou à céder ou prêter si c'est un bien matériel) peut intéresser d'autres personnes. L'ensemble des « synergies » (les 160 fiches ayant reçu au moins une carte-contact) ainsi recensées ont alimenté un deuxième atelier de construction de projets.



Au total, cela a créé environ 500 connexions possibles entre les participants, certaines ouvrent les perspectives d'échanges inter individuels et d'autres peuvent être collectives (proposition d'une formation gratuite à la permaculture par exemple). ☞

Intérêt pour la mise en œuvre du projet

Des travaux qui peuvent porter sur la mise en œuvre

Un des intérêts majeurs du travail multi-acteurs est de **pouvoir aller très loin dans l'opérationnalité des propositions**. En effet les acteurs détiennent à la fois une part de la connaissance de la question mais aussi une part des réponses. Ils peuvent souvent être porteurs d'une partie des solutions imaginées au sein du groupe, ce qui n'est pas forcément le cas quand on réunit un groupe de citoyens pour recueillir leur vision sur un projet.

EE expérience de terrain

« Dans le travail sur les cultures favorables à la ressource en eau, le groupe d'acteurs réuni a été invité à réfléchir, sur la base des rotations de cultures imaginées lors



d'un premier temps de travail, aux filières à mettre en place pour soutenir les potentielles nouvelles productions. En effet, au-delà de l'aspect technique, la plus grosse limite actuellement identifiée est l'absence de filières pour commercialiser les productions issues de cultures ou intercultures favorables à la qualité de l'eau.

En allant jusqu'à travailler sur ce levier avec les acteurs, on entre dans une réflexion sur la mise en œuvre concrète des solutions. Et la connaissance que ces acteurs ont des rouages de fonctionnement des filières permet de travailler la question efficacement avec eux. ☞☞

Co-portage et appropriation des actions

Le portage des actions est facilité quand elles sont issues du travail d'un collectif multi-acteurs. En effet, comme nous l'avons dit plus haut, les acteurs sollicités sont souvent à même de pouvoir prendre une part dans la réalisation même des actions envisagées. De plus, la dynamique engendrée par un travail collectif est favorable à cet engagement et il est d'autant plus facile qu'il est partagé. **Se déterminer ensemble sur une action à mener et s'engager à plusieurs, pour que ce soit moins lourd pour chacun**, semblent des facteurs déterminants pour un portage plus efficace.

Le premier programme avait été construit avec les partenaires institutionnels et la mise en œuvre des actions avait nécessité, pour l'animatrice, la relance des acteurs. Après ce travail d'élaboration avec les acteurs, elle constate que ce sont eux qui l'appellent aujourd'hui pour activer le déploiement des projets ! C'est également le retour de la collectivité pour laquelle nous avons mené un travail de diagnostic partagé et d'élaboration de scénarios pour la requalification d'un site naturel de la commune. Souvent confrontée à porter seule des projets du programme de développement durable de la Ville, la chargée de mission a le sentiment, pour ce site, que les acteurs sont mobilisés avec elle pour faire avancer le projet. Le travail en collectif multi-acteurs a non seulement permis de repérer et de prendre en compte les usages cachés (lieu de pique-nique du samedi soir, anciens terrains de basket où les parents font tester le vélo sans roulette à leurs enfants, terrain utilisé pour des exercices de motricité par l'IME...) qui auraient été invisibles pour tout aménageur-conseil, mais également d'impliquer ces mêmes acteurs dans le suivi de la réalisation du projet. ☞☞

☞☞ expérience de terrain

☞☞ *Pour contribuer au renouvellement du programme d'actions Re-Sources (actions en faveur de la préservation de la qualité de l'eau souterraine) du territoire du bassin de l'Arnoult, l'animatrice a fait appel à l'Ifrée pour animer un travail multi-acteurs.*

Intérêt au-delà du projet travaillé

Développer une culture du dialogue

En participant à ce type de travail les acteurs vont aussi **monter en compétence** à la fois sur le sujet, mais aussi sur le travail collaboratif, la co-construction, le dialogue. Cela participera donc à créer une **culture du dialogue sur le territoire**, évitant des montées en pression lors de projets controversés à l'avenir, et permettant à chacun de mieux intégrer dans ses projets les pré-

occupations des autres acteurs après en avoir eu une connaissance approfondie et personnalisée dans ces temps de travail. (Cf. aussi « *Au-delà de la démarche engagée y a-t-il des effets sur les personnes et le territoire ?* » dans la brochure de l'Ifrée « Collectivités et participation - Décider autrement »)

Favoriser la constitution d'un réseau d'acteurs sur le territoire

Au-delà du travail assigné au groupe multi-acteurs le temps du projet, la dynamique initiée peut permettre plus facilement par la suite de **constituer un réseau pour agir sur le territoire**.

Cet enjeu de mise en place de réseaux sur le territoire n'est pas toujours présent, le sens du travail à mener peut se limiter à

un projet ponctuel. Cependant, les thématiques de la transition écologique et du développement durable incitent souvent à pérenniser des réseaux d'acteurs investis pour maintenir la dynamique d'actions en faveur de la transition sur le territoire. Dans tous les cas, même lorsque ce n'est pas un enjeu affiché, c'est toujours un effet positif.



expériences de terrain

☞ Dans le projet LRTZC, l'objectif annoncé est de dynamiser et de mettre en réseau les acteurs locaux du développement durable. La collectivité accompagne ces acteurs, avec l'appui méthodologique de l'Ifrée, sous forme de l'organisation de rendez-vous leur permettant de se retrouver et de construire leurs actions communes. ☞

☞ A Saint Jean d'Angély, nous avons accompagné le travail de groupes multi-

acteurs pour définir le plan d'action de l'Agenda 21 de la Ville. Ce projet s'est arrêté pour des raisons internes à la collectivité qui n'a pas eu les moyens de le poursuivre. Les acteurs s'étaient tellement impliqués qu'il leur a semblé difficile de tout arrêter et ils ont cherché un moyen de faire perdurer cette dynamique en faveur de la transition écologique en-dehors du cadre offert par la collectivité. C'est ainsi que le groupe, devenu autonome, a créé un festival de la transition sur le territoire de la ville. Cette dynamique perdure depuis 2017 car cette journée festive est programmée tous les ans (sauf en 2020, pour cause de Covid19). ☞



Des synergies au-delà du projet initial

La dynamique initiée peut aussi générer ponctuellement des synergies entre des acteurs pour d'autres projets en parallèle du travail initié.

Le seul fait de se retrouver en groupe multi-acteurs, crée aussi des occasions de se voir et parfois de résoudre des problèmes ou de se projeter sur de nouvelles collaborations. L'intérêt du groupe multi-acteurs est aussi qu'il **produit des rapprochements féconds entre acteurs** en-dehors du projet même qui les réunit.



À Angoulême, la Direction de l'Enfance souhaite formaliser ce qu'elle fait en matière d'éducation au développement durable et se projeter sur ce qu'elle pourrait faire. C'est un service important qui regroupe plusieurs centaines d'agents.

Un groupe mixte, même s'il reste interne, se met en place pour mener cette réflexion, avec la directrice, la responsable Coordination scolaire, une auxiliaire de puériculture, des ATSEM, la chargée de mission du Conseil municipal des jeunes, la responsable de la restauration scolaire, le référent ressources matérielles & logistiques du service moyens généraux de la Direction de l'Enfance, le chargé de mission politique éducative, des membres du groupe éco-pratiques, des agents d'accueil polyvalents... Cette grande diversité d'acteurs a permis de lister tout ce qui se faisait à tous les niveaux d'intervention. Au-delà de cela, la réunion du groupe a aussi été l'occasion de régler des choses qui traînaient depuis longtemps : la responsable DD souhaitait encourager

les écoles à mettre en place des « coins nature » mais celles-ci manquaient de terre végétale pour réaliser ce projet et le service espaces verts ne trouvait pas le temps de leur en fournir. Le fait de se trouver à travailler avec le référent ressources matérielles & logistiques lui a permis d'aborder cette question avec lui et il est intervenu directement auprès des espaces verts pour trouver une solution.

Le groupe multi-acteurs permet en fait de faire du « réseau » : établir des liens avec de nouvelles personnes, renforcer les liens « faibles » avec les personnes qu'on voit rarement et consolider les liens « forts » (cf. encart sur les réseaux p. 34). La force d'un réseau est de multiplier les points d'accès et de pouvoir passer par une personne qui va être facilitante dans un projet (ici, le logisticien est un bon intermédiaire, un bon « allié », pour une demande aux espaces verts), et les groupes multi-acteurs sont des viviers pour se constituer un réseau opérant ! Parce qu'ils sont l'occasion de croiser les personnes qu'on voit peu ou pas, dans un climat de confiance lié à l'investissement qu'on a dans le même projet, de parler de façon plus approfondie de la question annexe à résoudre...

Au-delà de résoudre ponctuellement des problèmes, ces occasions de rencontre entre acteurs très différents peuvent aussi faire naître des collaborations.

Dans un groupe multi-acteurs travaillant à la préfiguration d'un Agenda 21, un enseignant a pu rencontrer une maraîchère, qu'il a sollicitée par la suite pour un projet avec le club Développement Durable de son établissement.

Groupes multi-acteurs et notion de réseau

Les groupes multi-acteurs sont particulièrement adaptés pour « faire du réseau » car on y brasse des personnes qui ont des réseaux très différents, ce qui nous ouvre potentiellement la porte vers un nombre important de personnes ressources dans des domaines très différents. C'est encore plus vrai lorsque les personnes participantes ont effectivement chacune un réseau important. Le sociologue américain Granovetter qualifie les liens que nous avons avec les personnes de notre réseau de « forts » ou de « faibles » en fonction à la fois de la fréquence des contacts, de leur intensité émotionnelle, de l'intimité, et de la réciprocité des services rendus. Plus un lien est fort, plus nous pouvons le mobiliser facilement. Pour autant ce sont les liens faibles qui sont les plus enrichissants car ce sont eux qui nous ouvrent vers d'autres réseaux et permettent de créer des ponts entre des mondes différents et des chemins d'accès plus nombreux vers les ressources techniques, politiques, opérationnelles dont nous avons besoin...

En sortant de la logique de groupes de travail entre acteurs institutionnels qui se connaissent et se pratiquent régulièrement, pour aller vers des acteurs plus lointains, qui ne participent pas à nos réunions habituelles (avec qui nous avons des liens faibles voire inexistantes), chacun élargit donc son réseau. Cela bénéficie à la fois au projet en cours, en l'enrichissant de visions multiples, mais aussi à tous les projets connexes et à venir, en permettant à chaque membre d'élargir son réseau de personnes référentes dans des domaines très divers. Chacun pourra solliciter ces personnes plus facilement à l'avenir car il aura construit des liens plus forts (même s'il s'agit juste d'un passage de « lien inexistant » à « lien faible ») en partageant des moments de travail répétés (intensité des contacts), souvent assortis de temps informels (potentiellement plus intenses en charge émotionnelle).

☞☞ expérience de terrain

☞☞ Lors d'une concertation pour la détermination d'actions de protection de la ressource en eau sur le territoire d'un syndicat d'eau potable, les horaires validés pour les groupes de travail (qui finissaient à 13h) nous ont amenés à proposer la fourniture d'un repas partagé à l'issue de l'atelier. Ce que nous avions imaginé dans la seule visée d'une facilitation logistique de l'organisation de leur journée, s'est révélé avoir d'autres intérêts pour la cohésion du groupe. Ce temps informel

est souvent l'occasion de revenir sur le vécu de l'atelier (ce que nous avons trop rarement le temps de faire dans le cadre de l'atelier même), mais aussi de parler d'autre chose, que ce soit d'autres projets sur lesquels on a besoin d'interpeller des acteurs présents ou simplement parler de sujets plus personnels qui peuvent amener des connivences nouvelles. Certains acteurs ne se sont pas contentés de consommer le buffet offert par le syndicat mais ont investi cet espace/temps pour contribuer personnellement en apportant des produits de leur fabrication à partager avec les autres. Ce partage est l'occasion de livrer un peu de soi-même sur le plan humain, de montrer une autre facette qui peut être différente de celle de l'acteur qu'on incarne au cours des réunions.

En tant qu'animatrice du dispositif, Marie Eraud mesure que ces temps lui permettent de dépasser ce que l'acteur incarne pendant la réunion et de rencontrer la personne au-delà de l'acteur. Par exemple, un réfractaire peut apparaître sous un nouveau jour plus avenant quand le sujet n'est plus celui qui attise son mécontentement et il sera plus facile de croire en sa capacité à contribuer positivement aussi par la suite. Cela modifie forcément les relations avec l'animateur mais aussi avec le reste du groupe car si cela produit cet effet pour moi, je pense qu'il en est de même pour chaque participant, confie l'animatrice.

Ces liens qui se tissent ou se renforcent lors de ces déjeuners partagés ne sont peut-être pas étrangers à l'ambiance de travail qui s'est mise en place dans ce groupe. L'animatrice a le sentiment qu'il y avait plus de franchise, moins de crainte et de retenue pour dire les choses dans ce groupe que dans d'autres. ☞

On voit que le développement du réseau et donc de la capacité d'agir de chacun est en lien avec le développement de son empathie pour les autres acteurs. Ces deux éléments devraient finalement participer à créer sur le territoire davantage d'agilité dans les projets et le dialogue entre acteurs.

Développer le travail en groupes multi-acteurs est donc une façon de dynamiser les territoires.



L'Ifrée accompagne, avec ses chargés de missions, l'émergence et la mise en œuvre de bon nombre de projets territoriaux à forts enjeux environnementaux. Ils nécessitent la mobilisation d'acteurs multiples, divers, parfois peu habitués au travail concerté, souvent demandeurs de dialogue, d'échanges et de mutualisation de compétences.

L'ambition de cette brochure est donc de porter à connaissance de ses lecteurs une réflexion, issue des pratiques de terrain que l'Institut a eu la charge d'accompagner, et éclairée par une nécessaire prise de recul, afin de proposer une approche élargie, ouverte et plurielle de la thématique du multi-acteurs.

Après un retour sur les notions d'*acteurs*, de *multi-acteurs* et de *groupe*, cette publication aborde quelques vigilances mais surtout les intérêts qu'il y a à organiser des temps de travail rassemblant des acteurs différents. Intérêts qui se déclinent à la fois pour les personnes impliquées, pour la conception et la mise en œuvre du projet et pour le territoire au-delà du projet spécifique travaillé.



SUIVEZ-NOUS



@ifree79360

CONTACT

Francis THUBÉ/Stéphanie GUINÉ,
direction
Raoul GIRAND, *coordinateur*

Ifrée

405, route de Prissé-la-Charrière
79360 VILLIERS-EN-BOIS
+33 (0)5 49 09 64 92
ifree@ifree.asso.fr - www.ifree.asso.fr

Soutenu financièrement par :



Sous le Haut Patronage de :

