



Le Dialogue territorial pour une gestion partagée des territoires & de leurs ressources

Journée des animateurs, Orléans, 14 octobre 2022



50 participants s'expriment au moyen des cartons rouges et verts

30 participants s'expriment au moyen des cinq cartons d'aide à la décision

20 observateurs (carton orange)

❖ Exploration (V/R)

Je fais peut-être du dialogue territorial sans le savoir

Le dialogue territorial suppose une transformation individuelle et collective

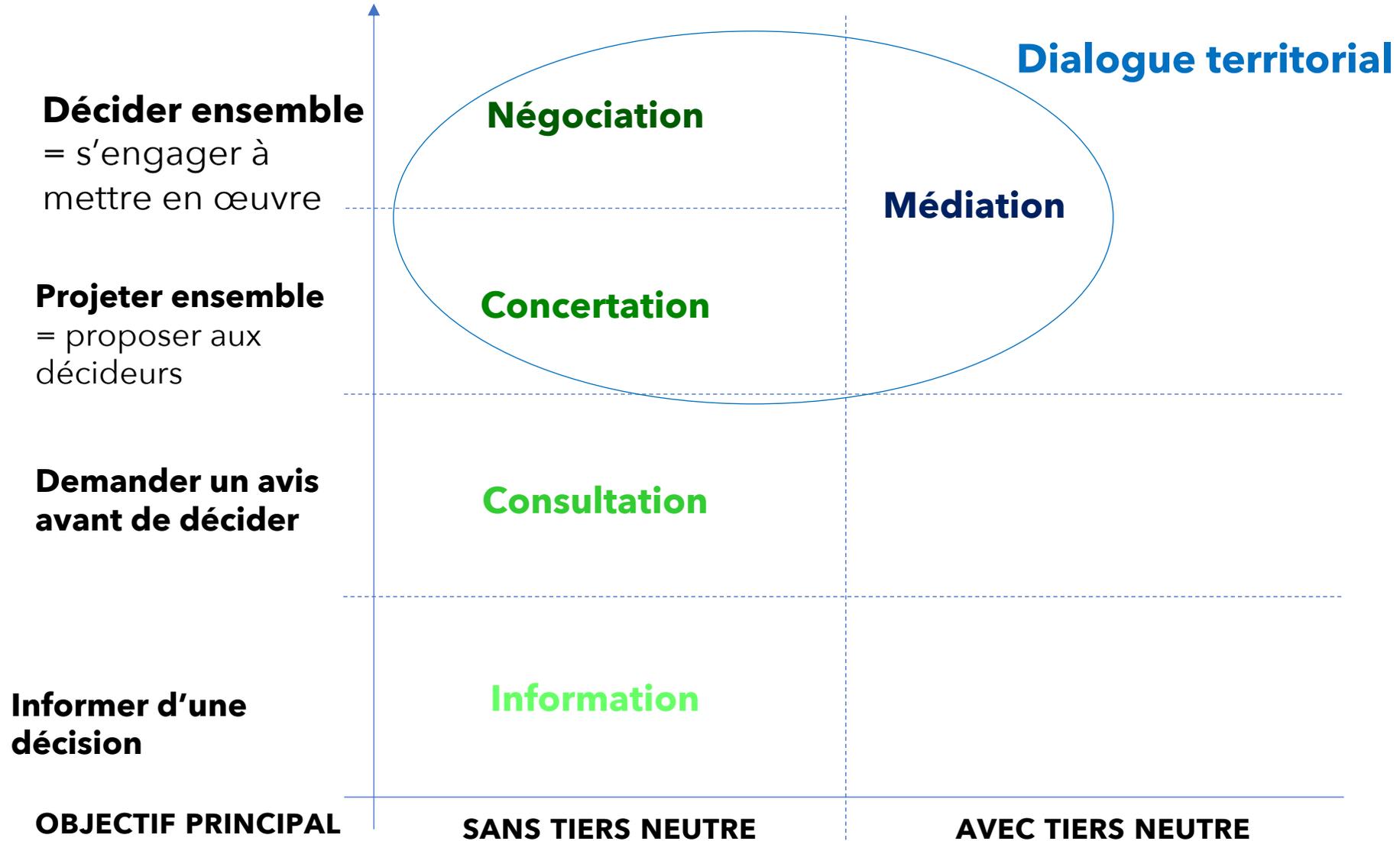
❖ Exploration (5E)

La qualité des relations sociales devient déterminante pour obtenir une meilleure qualité de l'eau

Il serait contre-productif d'ouvrir le dialogue à la société civile
au même titre que les agriculteurs ou les industriels

❖ La parole est aux observateurs !

❖ Les niveaux de participation



❖ Les objectifs du DT

Résolution d'un
problème / conflit
Elaboration d'un projet /
plan d'actions...

- Construire une vision commune du problème posé
- Améliorer la qualité et la pertinence des solutions proposées
- Favoriser l'acceptation et l'appropriation sociale du projet, de l'action publique

Amélioration du lien
entre les acteurs du
territoire

- Favoriser la compréhension mutuelle et la coopération
- Accroître la participation des citoyens à la vie publique
- Renforcer la légitimité des décideurs

Un dialogue qui :

1. Vise la co-construction de propositions articulée à un processus décisionnel
2. Intègre toutes les parties concernées
3. Favorise l'écoute et la compréhension mutuelle des besoins de chacun
4. Facilite le dialogue des savoirs et place l'expert au service du dialogue
5. Demande la définition préalable d'un dispositif et d'un cadre spécifique
6. Suit un déroulement simple, progressif et flexible où le processus prime par rapport aux outils d'animation
7. Est animé par une personne, capable de faire preuve d'empathie et d'adopter une posture neutre

1. Un dialogue qui vise la co-construction de propositions articulées
à un processus décisionnel

❖ Articulation entre dialogue et décision

Prévoir une restitution aux parties prenantes de la décision et de la manière dont les produits du dialogue ont été pris en compte



Veiller à établir une relation constructive entre les parties prenantes qui puisse perdurer dans le temps

Prévoir les modalités de poursuite du dialogue

Clarifier le plus tôt possible quelle sera la succession de décisions qui permettra de passer des propositions issues du dialogue à la mise en œuvre d'actions (alternance entre les phase de concertation-co-construction et les phases de décisions).

2. Un dialogue qui intègre toutes les parties concernées

❖ Les parties concernées

- ❖ Les personnes physiques ou morales dont la vie, l'activité, la fonction est (ou peut être) affectée/concernée par le problème ou le projet
- ❖ On peut aussi parler de partie prenante ou de groupe d'intérêt (ou groupe de besoin)
- ❖ Une partie concernée peut être organisée ou pas
- ❖ Ne pas oublier les experts locaux et personnes ressources
- ❖ Sont inclus non seulement les humains, mais tous les êtres vivants



*La population n'est donc pas considérée comme un tout homogène
Une des priorités est **d'identifier les parties concernées**, au-delà des institutions et de définir qui peut les représenter*

3. Un dialogue qui favorise l'écoute et la compréhension mutuelle des besoins de chacun

- ❖ Considérer le conflit comme un problème à résoudre

Le conflit n'est pas un rapport de forces, mais un problème à résoudre en coopération

- ❖ Être conciliant avec les autres parties prenantes

Admettre qu'il existe plusieurs perceptions de la même réalité et des logiques différentes

- ❖ Rechercher des solutions gagnant-gagnant

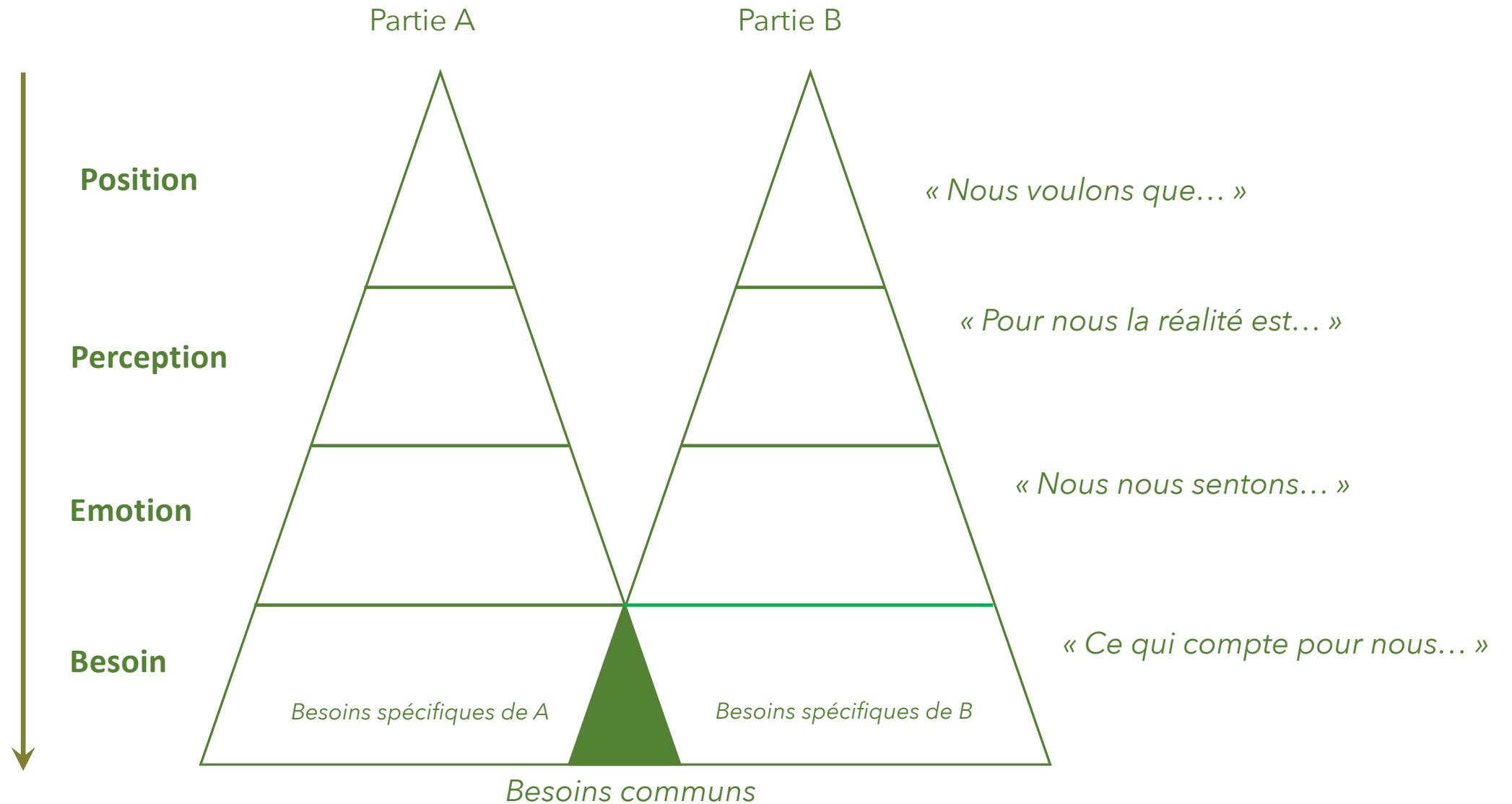
Un accord librement consenti et jugé équitable

- ❖ Séparer les phases de la négociation

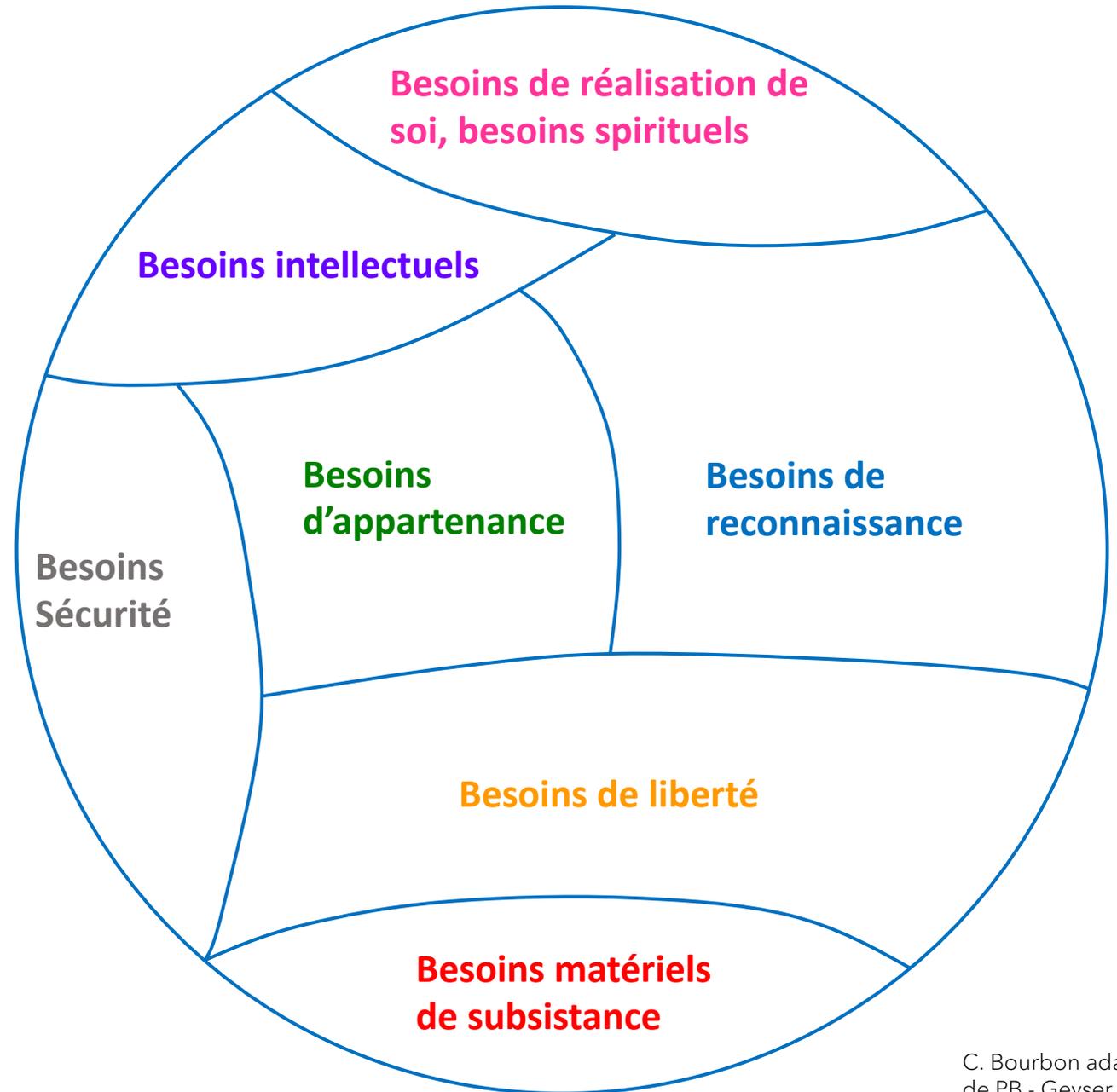
Trois étapes : diagnostic partagé, recherche de solutions, choix

- ❖ Négocier à partir des intérêts (des besoins)

❖ Le triangle des positions



❖ Le puzzle des besoins
liés au territoire / à
l'environnement



❖ Dialoguer plutôt que dé-battre

Le dialogue se distingue de la discussion et du débat : il réfère à un mode de conversation qui comporte nécessairement raison, discernement, exactitude et sagesse.

Le dialogue appelle donc à ce que les acteurs de la communication soient transformés dans leur être, en toute liberté ; l'écoute active, l'humilité sincère et le respect mutuel y sont donc nécessaires.

« Beaucoup succombent à l'art d'opposer arguments contre arguments. Ils vont à la chasse à la contradiction dans les mots employés : c'est une querelle bien plus qu'un dialogue qu'ils ont entre eux ». (Wikipedia)

❖ Comprendre plutôt que con-vaincre

❖ On peut comprendre l'autre sans être d'accord avec lui

❖ Un processus de dialogue peut inclure des temps de débat

- ❖ Négociation raisonnée : comprendre les besoins, puis chercher un accord sur les solutions
- ❖ Les besoins/intérêts particuliers doivent être pris en compte
- ❖ Aucun intérêt particulier ne peut s'imposer aux autres.
- ❖ L'intérêt général se co-construit
- ❖ L'intelligence collective est souvent capable de produire des solutions inattendues plus pertinentes que les propositions initialement portées par les parties prenantes.

L'empathie

Capacité à ressentir et à comprendre l'expérience vécue d'autrui (émotionnelle, motrice, etc.) et son état mental en se mettant à sa place TOUT en maintenant la distinction entre soi et l'autre.

Elle permet l'entraide, la coopération, joue un rôle central dans les relations humaines.

La reformulation

Reformulation - extrait : redire la phrase qui vous paraît essentielle. Ex. : « Pour vous, le bruit est insupportable, n'est-ce pas ? »

Reformulation - synthèse : tenter une synthèse de ce qui vient d'être dit. Ex. : « Si j'ai bien compris, vous êtes très gênés par..... »

Les dangers de la reformulation : éviter le jugement, l'interprétation, la réponse anticipée.

Le danger le plus pernicieux : apporter des éléments de solution sans avoir permis que la personne exprime « son essentiel ».

La validation

Validation personnelle : s'assurer que la reformulation convient à la personne reformulée. Ex. : « C'est bien ça ? »

Validation collective : s'assurer que tous les participants ont bien compris les points essentiels. Ex. : « Est-ce que c'est clair pour tout le monde ? »

4. Un dialogue qui facilite le dialogue des savoirs et place l'expert au service du dialogue

❖ Le lien avec les experts

- ❖ Le dialogue des savoirs est essentiel (savoir de spécialiste vs savoir d'usage; savoir de scientifique vs savoir de praticien)
- ❖ L'expert / le spécialiste est au service du dialogue et non pas l'inverse

❖ Quel type de dialogue promouvoir ?

5. Un dialogue qui demande la définition préalable d'un cadre et d'un dispositif spécifique

❖ Le étapes pour l'élaboration du cadre général

ACTIVITES

1. Concertation interne

Au sein de l'équipe
porteuse



2. Entretiens préalables bilatéraux

Entre animateurs / médiateurs
et parties prenantes



3. Elaboration du cadre et du dispositif de dialogue

OBJECTIFS

- Définir le cadre général (objectifs, produits, objets, modes de décision, échéances, moyens)
- Identifier les parties prenantes
- Constituer l'équipe d'animation ou choisir un médiateur

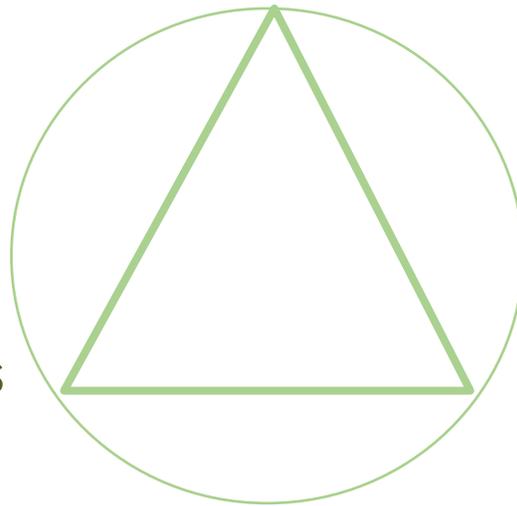
- Expliquer le cadre général
- Recueillir perceptions et besoins
- Evaluer la faisabilité du dialogue
- Construire la confiance et motiver

- Ajuster, préciser le cadre général
- Construire le dispositif de dialogue
- Faire valider

❖ Le cadre général du dialogue

Le livrable, le type de document que l'on souhaite produire à l'issue du dialogue (plan d'actions, charte, avant projet...)

Produits



Objets

Résoudre un problème (ex.: améliorer la qualité de l'eau)
Envisager un projet (ex.: projet éolien)

Les points que l'on va aborder pendant le dialogue (et ceux qui sont écartés du dialogue)

+ Moyens, échéances

+ Modes de décision, parties prenantes

❖ Les entretiens préalables

Avec qui?

Les personnes rencontrées par l'animateur du processus sont **les parties prenantes** définies avec le commanditaire lors de la phase de concertation interne

Objectifs des entretiens

- ❖ Commencer à construire la **confiance et légitimité** entre l'animateur et les principales parties prenantes
- ❖ **Expliquer le cadre** général initial du dialogue
- ❖ Recueillir les **perceptions et les besoins** des principales parties prenantes
- ❖ **Compléter, ajuster le cadre initial** ; identifier les objets à traiter, compléter la liste des parties prenantes
- ❖ **Evaluer la faisabilité du dialogue** ; préciser les conditions et les modalités de sa mise en œuvre
- ❖ Donner à chacun la possibilité d'être acteur du processus

❖ Les instances de dialogue

PRÉPARER LE DIALOGUE
 CONCEVOIR UN DISPOSITIF

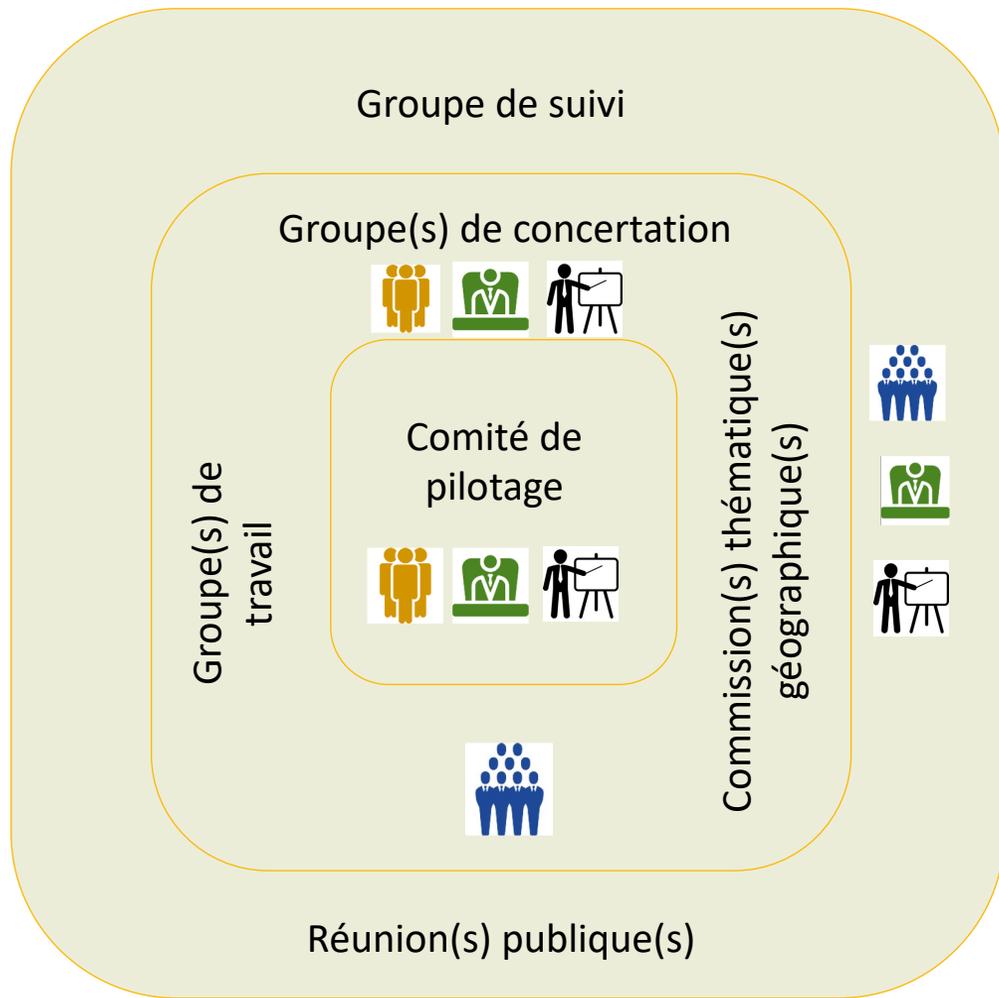
Impliquer
 les DECIDEURS



Impliquer
 les PARTIES PRENANTES



Informier et
 consulter le reste
 de la POPULATION



TERRITOIRE CONCERNE

Faire appel à
 des EXPERTS



Faire le lien avec les
 autres processus

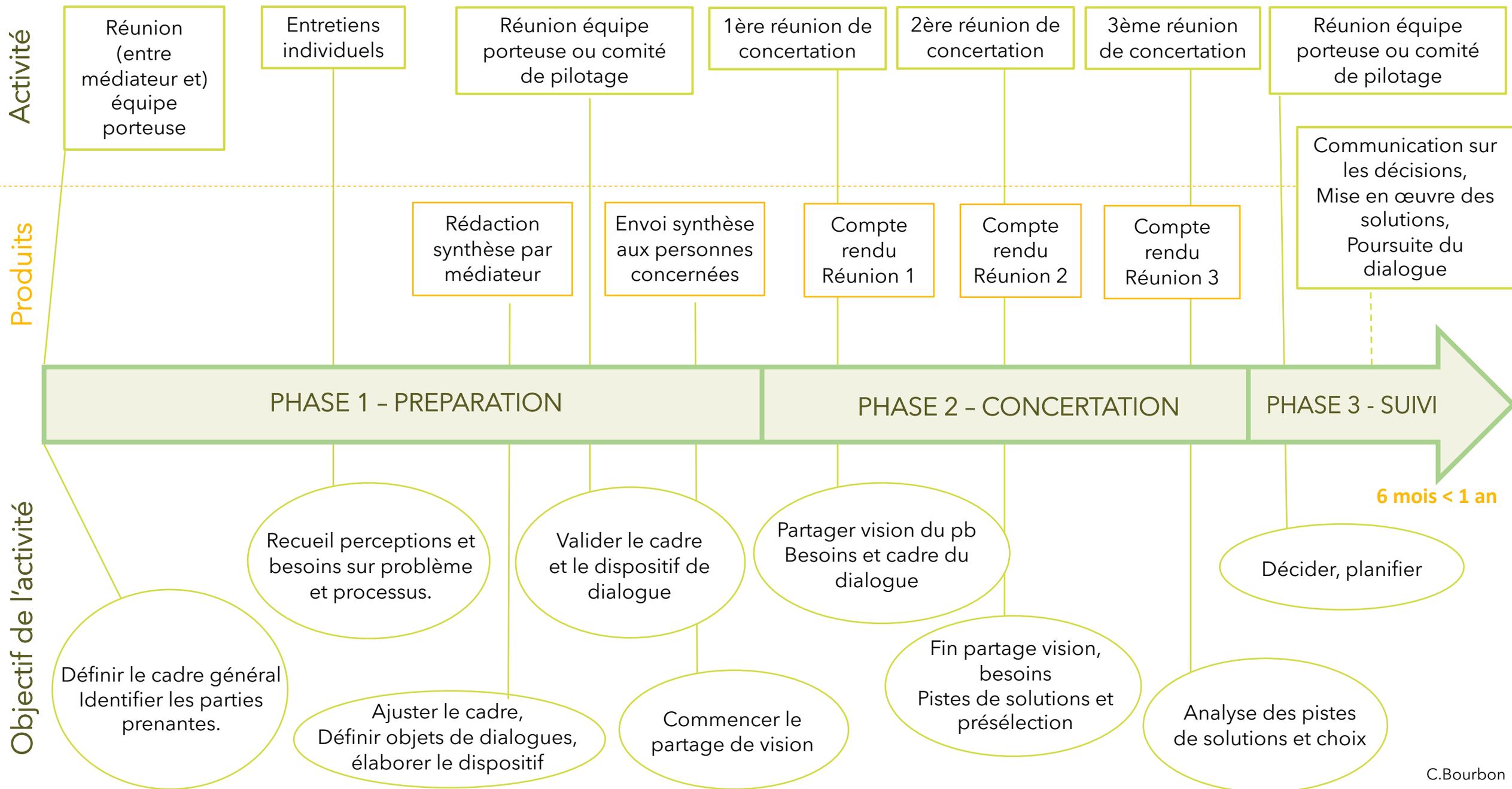


Initier des
 ACTIONS PILOTES



4. Un dialogue qui suit un déroulement simple, progressif et flexible où le processus prime par rapport aux outils d'animation

Les grandes phases d'un processus dialogue territorial



7. Un dialogue animé par une personne, capable de faire preuve d'empathie et d'adopter une posture neutre

❖ Compétences, fonctions, posture de l'animateur

❖ Les fonctions de l'animateur de DT



Rappel des éléments déjà partagés



Alerte sur les menaces pour le dialogue



Balisage des étapes



Reformulation de ce qui est exprimé



Traduction pour rendre compréhensible

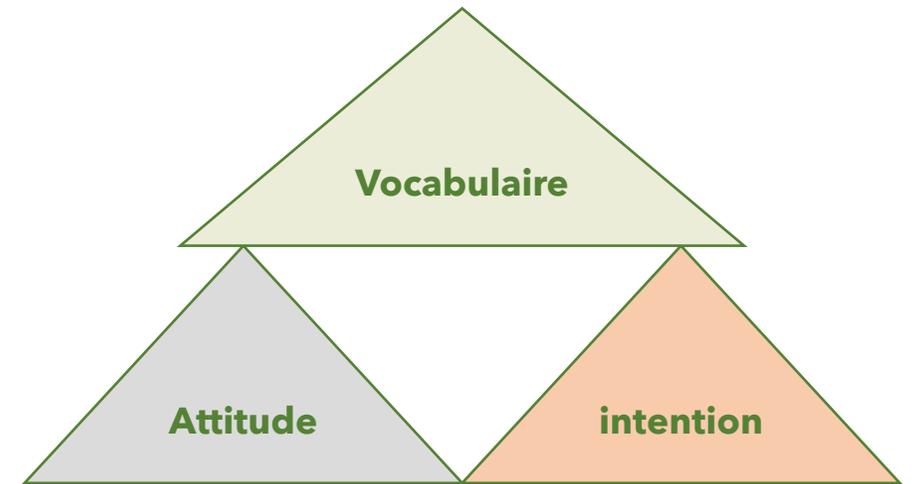


Garant du cadre



❖ Posture et savoir-être

- ❖ Neutre, impartial (ou multi-partial)
- ❖ Bienveillant
- ❖ Caméléon (adaptable)
- ❖ Capable d'accueillir et de conduire (yin et yang)
- ❖ Vif (compréhension) et naïf (fraicheur, ouverture)
- ❖ Sachant gérer les émotions (réguler les siennes et accueillir celles des autres)
- ❖ Ayant confiance dans le potentiel altruiste de chaque individu



Neutralité

Ne pas se prononcer sur « le fond », c'est-à-dire sur le sujet traité (ne pas indiquer sa préférence pour les options en débat, ne pas qualifier les opinions émises, ne pas éluder certains arguments, etc.)

Impartialité

Ne prendre parti pour aucune des parties en présence

Traiter tout le monde sur un pied d'égalité : ne pas donner plus de considération à l'un plutôt qu'à l'autre, en dépit par exemple de statuts ou de niveaux de connaissance différents, ne pas hiérarchiser les arguments en fonction de ceux qui les portent



ANIMER LE DIALOGUE TERRITORIAL EN FAVEUR
DE LA PROTECTION DES CAPTAGES D'EAU POTABLE

**APPRENTISSAGES ELABORÉS PAR LES APPRENANTS
APRES UN CYCLE DE FORMATION - ACCOMPAGNEMENT - CAPITALISATION**

2021



PARCOURS APPRENANT

Valoriser la culture existante de dialogue territorial & soutenir l'activité des chargés de mission et des décideurs

FORMATION

DES CHARGÉS DE MISSION

Centrée sur la compétence individuelle

TRONC COMMUN MODULAIRE

MODULE SOCLE

+

MODULES THÉMATIQUES

½ jour + 2,5 jours + 2 jours

CAPITALISATION

VALORISER L'EXISTANT ET PROBLÉMATISER LE DT À FINALITÉ DE PROTECTION DES AIRES D'ALIMENTATION DE CAPTAGES (AAC) D'EAU POTABLE

Centrée sur la culture institutionnelle

SENSIBILISATION

DES ÉLUS ET DIRECTEURS DES COLLECTIVITÉS

Centrée sur l'acculturation des décideurs

ACCOMPAGNEMENT

MISE EN PRATIQUE ACCOMPAGNÉE

Centré sur la compétence collective, en conditions réelles d'exercice professionnel

EVALUATION

Evaluation des dispositifs de DT, de la formation et des parcours apprenants

Centré sur la connaissance, notamment par la capitalisation de savoirs d'action

ETAPES DE FORMATION

- 1 • Découvrir et comprendre
- 2 • Apprendre à faire
- 3 • Agir avec professionnalité

INDICATEURS DE POSITIONNEMENT

- Apprendre à reconnaître le DT : sensibilisation
- Concevoir et s'entraîner à mettre en œuvre : devenir opérateur
- Ajuster sa pratique aux contextes réels d'exercice professionnel

SEMINAIRE DE CLOTURE D'ANNÉE 1

Partager des visions, des points de vue, des ressentis sur les différents parcours de formation et d'accompagnement



Favoriser une auto-évaluation des apprentissages réalisés pendant le parcours apprenant



Appliquer le DT à la gestion de l'eau potable : générer des enseignements du parcours apprenant de 1^{ère} année



Construire des apprentissages-clés collectifs sur la conduite du dialogue

❖ Un an après leur formation, impressions & analyses de 3 animateurs de dialogue

Syndicat Mixte des Bassins Versants de la Ganzeville et de la Valmont

- Christophe Bassot
- Amélie Flandrin

SAEPA du Bray Sud

- Caroline Fournial

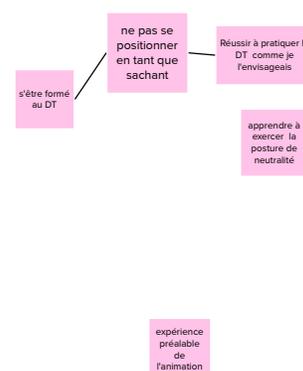
Un an après leur formation, impressions & analyses de 3 animateurs de dialogue

Mettre en œuvre le DT sur le territoire

Mettre en œuvre le dialogue territorial pour la gestion des BAC LEVIERS

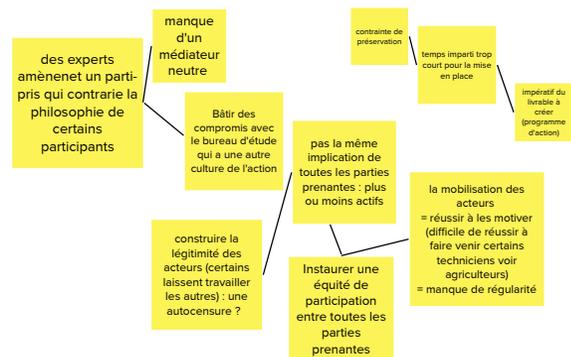


Concevoir et animer le dialogue territorial pour la gestion des BAC LEVIERS



Sentiment d'habileté personnelle

Mettre en œuvre le dialogue territorial pour la gestion des BAC FREINS



Concevoir et animer le dialogue territorial pour la gestion des BAC FREINS





Contexte

- Appel à projet « Dialogue territorial & protection des captages d'eau potable »
porté par la FNAB et l'Ecole du Dialogue Territorial, avec le soutien de l'OFB - 2021
- Révision du 2nd programme d'action : point bloquant sur la thématique réduction des produits phytosanitaires

Outils

- ▶ Démarche de co-construction et d'échanges avec les acteurs du BAC Fécamp - Valmont depuis 2013
- ▶ Accompagnement par l'Ecole du Dialogue territorial



Méthodologie

- ▶ Travail préparatoire de sensibilisation et de pédagogie sur l'état de la ressource en eau et les objectifs à atteindre
- ▶ Rencontres individuelles ou collectives : définitions et partage des éléments suivants avec chacun
 - **Les freins / craintes au changement**
 - **Les problématiques à anticiper**
 - **Les éléments à exclure des échanges**
 - **Les solutions proposées par chacun**
- ▶ Faire converger les positions de chacun (freins et solutions identifiés) vers des besoins communs → passer des positions aux besoins



En synthèse

➤ **Considérer le conflit comme un problème à résoudre**

Le conflit n'est pas un rapport de force, mais une action à partager et à résoudre collectivement :

- Eviter les herbicides dans l'eau pour ne pas subir des interdictions supplémentaires

➤ **Être conciliant avec toutes les parties prenantes**

Admettre qu'il existe plusieurs perceptions de la même réalité et identifier les « logiques » différentes :

- Réalité de la profession agricole : « on fait le maximum pour la réduction de doses »
- Réalité pour la protection de la ressource en eau : « il y a encore des dépassements »

➤ **Négocier à partir des intérêts (besoins communs)**

Rechercher des solutions gagnant-gagnant :

- Suivre des indicateurs pour progresser et non pour contrôler
- Travailler à l'efficacité des usages (en cours)
- Hydraulique douce => épurer les eaux de ruissellement, éviter les pertes de limons, et image positive auprès du grand public
- Travailler à la reconception du système

L'intérêt spécifique de l'accompagnement pour développer la compétence collective de votre établissement ?

« Ca fait monter tout le monde en compétence. »

« Les élus se rendent compte de l'intérêt que ça peut avoir. »



L'intérêt spécifique de l'accompagnement pour développer votre compétence individuelle ?

« Nous, au quotidien, on est dans la gestion du projet. L'accompagnant nous permet de voir les choses différemment, en reliant ce que nous faisons au travail à ce qu'on a compris en formation »

« On fait à la fois de l'opérationnel et du stratégique, ce n'est pas évident de faire les deux. Il y a toujours d'autres choses à faire : ce qui ne donne pas de résultat immédiat, ça passe souvent après ! »

La mobilisation des acteurs du dispositif de dialogue territorial

« Il y a plusieurs agricultures ; on a besoin de plusieurs acteurs pour représenter la diversité. Il faut anticiper la construction de filières agricoles différentes, avec des acteurs différents ».

« Les acteurs agricoles et ceux de l'environnement, il n'y a aucun souci pour les inclure. Mais le non agricole, on n'arrive pas à faire le pas ; peut-être quelques activités industrielles, mais les citoyens, ça reste compliqué. »



Piloté par la FNAB, le projet vise à mettre en œuvre un dispositif qui **favorise la montée en compétence des animateurs et animatrices de captages dans la conduite du dialogue territorial.**

Ce dispositif repose sur trois piliers : **formation, accompagnement et capitalisation.**

Les activités permettront notamment la **formation des animatrices et animateurs** de captage au dialogue territorial, la **sensibilisation des élu.e.s, directeurs et directrices de service**, ainsi que **l'accompagnement de la collectivité dans la mise en place** de sa démarche de dialogue locale.

Le présent appel correspond à la **seconde année du projet.** En 2021, 12 collectivités ont déjà bénéficié de ce programme. En 2023, un troisième cortège de collectivités en bénéficiera et des supports de capitalisation seront édités afin de faciliter la dissémination des connaissances accumulées.

Calendrier et candidature

- L'appel à candidature est **ouvert jusqu'au 9 novembre 2022**
- La sélection aura lieu fin novembre pour une réponse début décembre
- Les activités de formation et d'accompagnement auront lieu au cours de l'année 2023, avec un début fin janvier.

[APPEL A CANDIDATURE](https://territoiresbio.fr/agriculture-biologique-et-ressource-en-eau/lappel-a-candidatures-dialogue-territorial-protection-des-captages-deau-potable-est-ouvert-jusquau-31-octobre-2020/)

<https://territoiresbio.fr/agriculture-biologique-et-ressource-en-eau/lappel-a-candidatures-dialogue-territorial-protection-des-captages-deau-potable-est-ouvert-jusquau-31-octobre-2020/>

Pour candidater, merci de remplir le formulaire de l'appel à candidature et de le renvoyer par mail à ccharbonnier@fnab.org (avec en copie clairebouteloup@voixcroisees.fr, cecile.bourbon@entracte-mediation.fr).

Pour toute question, écrivez à ces mêmes adresses

