

# LES SYNTHÈSES

*de l'Office International de l'Eau*

**Les techniques d'animation  
de concertation sur la gestion  
des ressources naturelles**

**Gaëlle CARRIER**

Mars 2016



*Office  
International  
de l'Eau*

En partenariat avec des organismes d'enseignement supérieur, l'OIEau propose des états de l'art synthétiques sur différents sujets liés à l'eau. Ces synthèses sont rédigées par des élèves dans le cadre de leur cursus de formation.

Cette synthèse documentaire « **Les techniques d'animation de concertation sur la gestion des ressources naturelles** » a été effectuée par **Gaëlle Carrier**, élève post-master (bac+6/7) d'AgroParisTech-ENGREF en voie d'approfondissement et mastère spécialisé « Gestion de l'eau » à Montpellier.

Le contenu de ce document n'engage la responsabilité que de son auteur, il ne reflète pas nécessairement les opinions ou la politique de l'OIEau.

*Toute utilisation, diffusion, citation ou reproduction, en totalité ou en partie, de ce document ne peut se faire sans la mention expresse du rédacteur, de l'Établissement d'origine et de l'OIEau.*

## SYNTHESE

# Les techniques d'animation de concertation sur la gestion des ressources naturelles

**Gaëlle CARRIER**  
[gaelle.carrier@agroparistech.fr](mailto:gaelle.carrier@agroparistech.fr)

mars 2016

**AgroParisTech**  
Centre de Montpellier  
648 rue Jean-François Breton – BP 44494  
34093 MONTPELLIER CEDEX 5  
Tél. : (33) 4 67 04 71 00  
Fax : (33) 4 67 04 71 01  
[www.agroparistech.fr](http://www.agroparistech.fr)

**Office International de l'Eau**  
Service gestion et valorisation  
de l'information et des données  
15 rue Edouard Chamberland  
87 065 LIMOGES CEDEX  
Tél : (33) 5 55 11 47 47  
[www.oieau.org](http://www.oieau.org)

## RESUME

La participation du public est de plus en plus plébiscitée à la fois par la réglementation et le public. La loi sur l'eau, la Directive cadre européenne sur l'eau et la Convention d'Aarhus en sont des exemples. Celle-ci peut prendre plusieurs formes : information, consultation, concertation. Le degré d'implication des participants y est différent. Nous allons ici nous intéresser à la concertation et à ses techniques d'animation.

Beuret – (2006) définit la concertation comme « une construction collective de questions, de visions, d'objectifs ou de projet en vue d'agir ou de décider ensemble. Elle repose sur un dialogue horizontal entre des participants qui s'engagent volontairement et se reconnaissent mutuellement une légitimité à participer ».

Ce dialogue entre des acteurs avec des valeurs et des besoins différents peut être difficile à mener. C'est un processus long, jalonné d'étapes importantes à franchir pour être menée à bien. Des techniques d'animation peuvent être mises en place lors de ces étapes pour faciliter le dialogue et la construction d'un accord. Une typologie de ces techniques basée sur ces étapes peut être utilisée : élaboration d'un cadre stratégique pour la concertation, appropriation du contexte, échanges entre les acteurs, création d'innovation et bilan. Elles permettront de répondre à différents objectifs : définir ce qui est discuté et qui décide, connaître les acteurs et leur position, instaurer un climat de confiance, trouver des solutions innovantes et obtenir un engagement des acteurs.

Enfin le choix et la pertinence de ces techniques sera discuté ainsi que les modalités de mise en œuvre et le rôle de l'animateur dans ce processus de concertation.

Mots clés : concertation, participation du public, outils d'animation

## ABSTRACT

Public participation is increasingly present and approved in projects because of current regulations and the desire of the public to be involved. The water law, the Water Framework Directive and the Aarhus convention are some examples. Public participation can take several forms: information, consultation or collective decision-making. The level of involvement of the stakeholder makes the difference. The collective decision-making and its tools are now developed.

Beuret, 2006 defines collective decision-making as 'a collective building of questions, views or projects in order to act or decide together. It is found on horizontal dialogue between stakeholders who deliberately entered in the process. They recognise one another as relevant stakeholders, thus entitling them to participate in the processes.

This dialogue between stakeholders with different values and requirements can be difficult to lead. It is a long process, consisting of essential steps to be brought to a successful conclusion. Tools and techniques can be set up during these steps to improve dialogue and enable the creation of an agreement. This technical synthesis will suggest a typology of these tools based on these essential steps: strategy development, understanding the context, dialogue between stakeholders, stimulation of creativity and an overview. These techniques enable us to reach different goals: define the subject of the dialogue, who decides, knowledge of the actors and their positions, have a climate of trust, find innovative solutions and bring about stakeholder involvement.

Finally, the choice and the relevance of these tools as well as the ways of implementation and the function of the manager of the collective decision-making process will be discussed.

Key-words: consultation, collective decision-making, public participation, tools, techniques

## SOMMAIRE

RESUME .....	1
ABSTRACT.....	1
SOMMAIRE .....	2
INTRODUCTION .....	3
DEFINITIONS ET ENJEUX DE LA CONCERTATION .....	3
DEFINITIONS .....	3
ENJEUX.....	3
TYPOLOGIE DES TECHNIQUES UTILISEES.....	4
CONNAITRE LE CONTEXTE ET LES PARTIES PRENANTES.....	5
Définir les contours de la concertation .....	5
Le contexte et les parties prenantes .....	6
ECHANGER DANS UN CLIMAT DE CONFIANCE .....	6
Se connaître et apprendre ensemble pour partager une vision commune du projet.....	6
Créer et maintenir un climat de confiance .....	8
CREER ENSEMBLE DE LA VALEUR AJOUTEE, DE L'INNOVATION .....	9
Créer de l'innovation .....	9
Choisir les idées qui seront conservées .....	10
FAIRE UN BILAN .....	10
CONCLUSION - DISCUSSION.....	11
MODALITES DE MISE EN OEUVRE .....	11
LE FINANCEMENT .....	12
L'ANIMATEUR .....	12
ENTRETIENS .....	13
BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE.....	13
POUR ALLER PLUS LOIN :.....	13
ANNEXES.....	15
ANNEXE 1 : grille d'entretien.....	15
ANNEXE 2 : liste des personnes contactées.....	15
ANNEXE 3 : exemples de processus de concertation .....	16
ANNEXE 4 : la suite CoOplAage .....	18
ANNEXE 5 : panorama général des compétences de l'animateur – savoirs, savoir-faire, savoirs-être (Beuret, 2006). .....	20

## INTRODUCTION

La nécessité de faire participer le public dans le traitement des questions environnementales a été évoqué dès 1992 à Rio. Cela a abouti, en 1998, à l'élaboration de la Convention d'Aarhus que la France a ratifiée en 2002. Ce principe a ensuite été repris dans la Directive Cadre sur l'Eau de 2000 puis dans la Loi sur l'Eau et les Milieux Aquatiques de 2006. La participation du public est également inscrite dans le code de l'urbanisme dans le cadre de l'élaboration des Plan Locaux d'Urbanisme (PLU) notamment. Les citoyens sont eux aussi de plus en plus demandeurs. Ils veulent être impliqués le plus en amont possible dans les décisions et projets qui touchent leurs territoires (Richard, 2015).

L'environnement est un domaine très concerné par la question de la participation du public. Les territoires, les espaces et les ressources naturelles sont multifonctionnels et/ou multi-usages. L'espace disponible ou la quantité d'une ressource est limité. Des concurrences apparaissent. La mise en place de système de gestion commun s'avère nécessaire. Pour cela des discussions entre usagers sont lancées (Beuret, 2006).

Cette « discussion » avec le public peut prendre plusieurs formes : information, consultation ou concertation par exemple. Le degré d'implication des acteurs y est différent ainsi que leur relation avec le porteur de projet. Dans le cadre d'une consultation, les acteurs sont amenés à donner leur avis sur un projet déjà défini, sans que le maître d'ouvrage ne soit tenu de leur fournir un retour. Dans le cadre d'une concertation, il y a une mise en débat collective et donc des échanges entre le porteur de projet et les acteurs (Leteurtre, 2015). Ces acteurs participent activement à la construction du projet (Allet, 2015 ; Beuret, 2006).

Pour favoriser cette participation active des acteurs, des outils ou techniques d'animation sont mobilisés. Ils vont soit contribuer à l'analyse du sujet étudié soit favoriser la facilitation et la coordination du processus de concertation (Slocum-Bradley, 2006). Que la concertation concerne des projets d'urbanismes, d'aménagement du territoire (PLU, SCoT, PAPI, etc.) ou de gestion d'une ressource naturelle (SAGE, captage d'eau potable, etc.), la palette d'outils utilisables sera la même. Les personnes interrogées dans le cadre de cette synthèse utilisent ces outils dans des domaines variées : gestion de l'eau, urbanisme et aménagement du territoire, énergies renouvelables.

La question qui se pose alors est de savoir quelles techniques utiliser et à quel moment pour garantir le bon déroulement du processus de concertation ?

Après avoir défini la concertation et ses enjeux, nous développerons et discuterons de certaines techniques d'animation au regard de moments clés du processus de concertation.

## DEFINITIONS ET ENJEUX DE LA CONCERTATION

### DEFINITIONS

Beuret – (2006) définit la concertation comme « une construction collective de questions, de visions, d'objectifs ou de projet en vue d'agir ou de décider ensemble. Elle repose sur un dialogue horizontal entre des participants qui s'engagent volontairement et se reconnaissent mutuellement une légitimité à participer ».

Dans le cadre du programme Concertation Décision et Environnement (CDE) du Ministère de l'écologie initié en 1999, la concertation est définie comme des « processus et procédures, qui passent par, ou visent à, une participation du public, d'acteurs de la société civile ou d'acteurs institutionnels, aux processus de décision (Ministère de l'écologie, non daté). Entrent dans son champ les consultations, enquêtes publiques, instructions mixtes, débats publics, conférences de citoyens, négociations associées aux processus de décision, dispositifs de discussion électronique, etc. ».

### ENJEUX

Mener une concertation permet de répondre à des attentes des porteurs de projets mais aussi de la population : appropriation et validation du projet par les citoyens d'un côté et participation et acceptation des choix d'aménagement du territoire de l'autre.

En informant et associant le plus grand nombre d'acteurs du territoire, elle permet de limiter les recours juridiques. Elle n'a pas vocation à satisfaire tout le monde mais elle doit permettre d'initier un dialogue et

écouter l'ensemble des parties prenantes<sup>1</sup> (Barral, 2015). C'est également une source d'innovation et un moyen de créer de la valeur ajoutée au projet (Beuret, 2006).

En amont de la concertation, un choix des acteurs à intégrer au processus doit être fait. Pourtant un paradoxe se pose : pour que la concertation soit pertinente, efficace, il faut intégrer le plus d'acteurs possibles mais celle-ci peut perdre en efficacité lorsque le nombre de participants est trop important. Le choix qui sera fait par le porteur de projet aura alors une influence sur les techniques d'animation utilisées par la suite dans le processus de concertation. Dans tous les cas les choix qui seront faits devront être expliqués et fournis aux acteurs. La transparence des échanges tout au long du processus de concertation est également un élément important. Ceci permet d'instaurer un climat de confiance.

Pour garantir cette transparence, des préalables sont nécessaires. Au lancement du processus de concertation, il faut définir qui décide et comment seront pris en compte les résultats de la concertation dans la décision. Ainsi, c'est l'objectif de la concertation qui est défini. La concertation sert-elle, par exemple, à valider une variante d'un projet déjà finalisé ou permet-elle d'élaborer les objectifs et les variantes du projet ? Dans le premier cas, la concertation est restreinte. Beuret – (2006) - Allet, (2015) et Foulon – (2015), insistent sur le fait que ce sont les échanges qui vont faire le projet. Idéalement, la concertation doit porter sur une intention et non sur un projet ficelé. On ne connaît pas l'issue de la concertation lorsque celle-ci démarre.

Cela soulève la question du moment auquel intervient la concertation dans la vie d'un projet. Beuret, 2006 ainsi que l'ensemble des personnes interrogées insistent sur les bénéfices du lancement du processus de concertation le plus tôt possible dans la vie de celui-ci.

Beuret – (2006) - Allet (2015) et Hugounenc – (2015), insistent également sur la nécessité d'instaurer un climat de confiance, propice aux échanges. Des règles de fonctionnement du groupe de concertation peuvent par exemple être instaurées. L'intervention d'un animateur indépendant de la structure porteuse du projet peut garantir la bonne application de ces règles et le bon déroulement du processus de concertation. Cette indépendance de l'animateur est plébiscitée par l'ensemble des personnes interrogées.

Hugounenc – (2015) – Leteurtre – (2015) et Barral – (2015) insistent également sur le fait que la concertation doit permettre aux parties prenantes de s'engager dans le projet. Un engagement sur les objectifs mais aussi sur les règles de fonctionnement du processus de décision. De plus, lorsque la concertation porte sur la définition d'actions notamment, la concertation doit permettre de pressentir des porteurs d'actions et des financeurs.

## **TYPLOGIE DES TECHNIQUES UTILISEES**

Aujourd'hui, la gestion de projet et ses outils (planning, matrice RACI<sup>2</sup>, réunions, etc.) marquent la vie « technique » d'un projet. De grandes étapes y sont ainsi associées. Pour les projets touchant la gestion de ressources naturelles, on retrouve généralement les étapes suivantes : élaboration du cahier des charges, du budget et du calendrier ; réalisation de l'état des lieux ; élaboration d'un projet (programme d'actions) sommaire ; élaboration du projet final ; réalisation du projet et évaluation et bilan de celui-ci (Figure 1).

En parallèle un processus de concertation peut être mise en place. Celui-ci n'est pas unique. Une programmation stratégique du processus est définie en début de projet. Toutefois, il n'est pas définitif et peut être amené à évoluer au cours de sa mise en œuvre.

Il dépend des acteurs qui y participent mais aussi d'évènements extérieurs : humains, politiques, financiers, réglementaires, etc. Il peut donc prendre une diversité de chemins et de formes. Il y aura autant de processus de concertation que de projets. On retrouve toutefois des phases clés répondant à des objectifs précis garantissant le bon déroulement de la concertation. Ces phases et leurs objectifs sont décrits ci-dessous.

---

<sup>1</sup> Ce sont tous les acteurs d'un territoire concernés par le projet et/ou impacté par la solution (Allet, 2015). Ce sont les élus, les partenaires techniques et institutionnels, les bénéficiaires privés ou publics, la société civile (Barral, 2015).

<sup>2</sup> Matrice RACI : matrice des personnes intervenant sur un projet aux différentes étapes de celui-ci suivant leur degré d'implication : Responsable Acteur Consulté Informé

Tableau 1 : les phases d'un processus de concertation et leurs objectifs

Phases	Elaboration du cadre stratégique de la concertation	Appropriation du contexte	Echanges entre les parties prenantes	Création de valeur ajoutée	Bilan
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir ce qui sera mis sur la table des discussions (contour de l'objet de la concertation)</li> <li>• Définir qui participe</li> <li>• Définir qui décide et comment seront intégrés les produits de la concertation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître les futurs participants : positions sur l'objet de la concertation, relations avec les autres acteurs du territoire, niveau de connaissances, détenteurs de données</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre et comprendre ensemble l'objet de la concertation, la position de chacun</li> <li>• Avoir créé un climat de confiance favorisant une dynamique de groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trouver des solutions innovantes et adaptées</li> <li>• Obtenir un engagement des participants pour la mise en œuvre des actions (maître d'ouvrage, appui technique, financement, etc.)</li> <li>• Avoir un climat de confiance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retour sur les résultats de la concertation et le processus en lui-même</li> <li>• Avoir le ressenti des participants sur la concertation</li> </ul>

La concertation se déroule en parallèle des étapes du projet. Projet et concertation vont interagir et « s'alimenter » mutuellement. La concertation peut (devrait) être considérée comme un élément à part entière du projet (Figure 1).

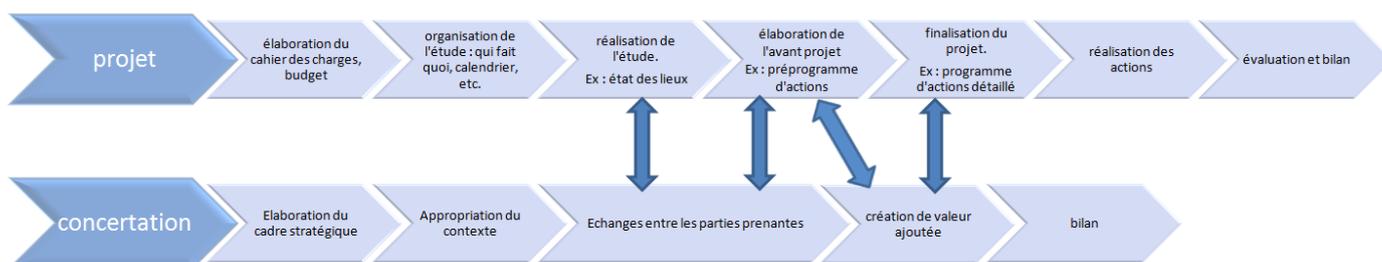


Figure 1 : déroulement d'un projet et d'un processus de concertation. Les flèches indiquent les interactions entre ces deux éléments (élaboration propre à l'auteur).

## CONNAITRE LE CONTEXTE ET LES PARTIES PRENANTES

### Définir les contours de la concertation

La concertation est une construction collective qui fait intervenir un nombre important de parties prenantes. Une rencontre entre l'animateur et le maître d'ouvrage est nécessaire en amont du processus pour définir le **cadre stratégique de la concertation**.

Alllet – (2015) et Foulon – (2015), commencent leur accompagnement du porteur de projet par un entretien avec celui-ci. **L'entretien semi-directif individuel** est ici l'outil privilégié.

Cet entretien permettra à « l'accompagnateur » du porteur de projet ou animateur de la concertation, de définir ou repréciser le cadre de la future concertation. Le cadre stratégique ou schéma de la concertation (Foulon, 2015) est l'aboutissement de ce premier entretien.

Plusieurs éléments importants y seront explicités :

- l'objet de la concertation,
- les modalités de décisions,
- les modalités de prise en compte des résultats de la concertation,
- les modalités de mise en œuvre du processus de concertation,
- les participants.

L'objet de la concertation est ce que le maître d'ouvrage – ou porteur de projet ou décideur – souhaite mettre sur la « table » des discussions et dans quel objectif. Les modalités de décisions concernent la

définition de l'entité qui prendra la décision finale (généralement l'instance de décision de l'organisme porteur du projet). Un processus de concertation est mis en place pour répondre à une demande, un problème qui implique qu'une décision soit prise. Cette décision sera alimentée, co-construite par la concertation mais elle sera prise par un organisme bien identifié, en amont du processus. Les modalités de prises en compte des résultats correspondent à cette co-construction de la décision.

Le travail de l'animateur lors de cet entretien sera de préciser les attentes et les objectifs du maître d'ouvrage vis-à-vis de la concertation. Un des risques observé est que celui-ci ne soit pas convaincu par l'intérêt du processus. Dans ce cas la concertation peut être perçue comme une obligation réglementaire ou un outil de communication auprès des partenaires (Foulon, 2015). Un autre enjeu pour cet entretien apparaît alors : faire prendre conscience au maître d'ouvrage de ce que peut apporter la concertation à son projet.

Comme évoqué précédemment, le résultat d'une concertation ne peut être connu à l'avance et le processus défini lors de cet entretien peut évoluer. Le porteur de projet doit être conscient de ces deux points : évolution du processus et incertitude du résultat.

Dans un deuxième temps les aspects pratiques seront abordés lors de cet entretien : la durée, le financement et les participants. A la vue de ces éléments, une proposition de calendrier et de techniques utilisables sera rédigée.

### **Le contexte et les parties prenantes**

Une fois le cadre stratégique défini, l'animateur va s'approprier le contexte : connaissance des principaux acteurs impliqués, leur vision, leur avis et leurs relations (amicales ou conflictuelles), historique de l'objet de la concertation – le sujet a-t-il déjà été abordé et dans quelles conditions ?, etc. Ses connaissances du territoire, des acteurs et des contraintes techniques, financières et politiques lui permettront d'anticiper et/ou de gérer de possibles points de blocages lors du processus de concertation.

Là encore, l'outil de prédilection des personnes interrogées est **l'entretien semi-directif individuel**. Cet entretien se déroule dans les conditions choisies par la personne interrogée (date, heure, lieu). L'animateur prépare une quinzaine de questions ouvertes. L'entretien dure environ 1h30. Les principaux acteurs concernés sont ainsi interrogés. Ceux-ci ont préalablement été identifiés par l'animateur et le maître d'ouvrage (Allet, 2015).

Ces entretiens présentent plusieurs avantages. Ils permettent de créer de la confiance entre l'animateur et les participants à la concertation. Des informations plus précises peuvent également être obtenues. En effet, une fois en réunion, des jeux de pouvoir entre les acteurs interviennent. Certaines informations – sur la vision exacte du sujet par exemple - peuvent être masquées ou déformées (Allet, 2015). Une connaissance fine de la situation et notamment des sujets sensibles peut aider l'animateur à anticiper et gérer les situations tendues. Son rôle de facilitateur des échanges dans le processus de concertation est alors simplifié.

Toutefois, la réalisation de ces entretiens demande du temps et de l'argent, qui ne sont pas toujours disponibles. Dans ce cas d'autres outils peuvent être mobilisés. Des réunions publiques avec l'ensemble des acteurs peuvent être organisées. Des enquêtes peuvent être réalisées en format papier et/ou informatique.

Ces entretiens peuvent être associés ou non à d'autres outils pour illustrer les informations recueillies : cartographie des acteurs, outil ARDI - Acteurs, Ressources, Dynamiques, Interactions, etc.

**La cartographie des acteurs** est un moyen de représenter les parties prenantes, les relations qu'ils entretiennent entre eux ainsi que leur position vis-à-vis de l'objet de la concertation (Hugounenc, 2015).

**L'outil ARDI** est un outil issu du monde de la recherche sur la construction des modèles d'accompagnement (Michel, non daté). Il permet d'établir graphiquement (sorte de mind map) les relations entre les différentes composantes de l'objet étudié. Les ressources peuvent être matérielles ou immatérielles. Les dynamiques sociales, politiques, économiques et écologiques sont représentées. Un schéma du fonctionnement des interactions entre ces différents éléments est finalement produit (Leteurtre, 2015).

### **ECHANGER DANS UN CLIMAT DE CONFIANCE**

**Se connaître et apprendre ensemble pour partager une vision commune du projet**

Une fois le processus de concertation lancé, il peut être nécessaire que les acteurs présents apprennent à se connaître eux aussi. Pour une même ressource, la vision, les attentes et les objectifs de gestion des différents acteurs du territoire seront différents. Un des enjeux ici est de mettre en lumière ces différences. L'enjeu suivant sera alors de favoriser la compréhension et l'acceptation de ces différences par chacun. De plus, la concertation porte sur un objet qui doit être bien défini et partagé par l'ensemble des parties prenantes. Pour cela, un vocabulaire commun et un même niveau de connaissances est nécessaire entre tous les participants.

L'état des lieux qui se déroule en même temps va alors permettre d'alimenter le processus de concertation (Figure 1). Une somme des savoirs experts et profanes (savoirs « implicite » des gens de terrain) pourra ainsi avoir lieu. Il peut être intéressant de décomposer l'objet principal de la concertation en plusieurs questions simples (Allet, 2015 ; Hugounenc, 2015). Dans un premier temps la concertation pourra porter sur ce qui est acceptable par tous pour idéalement aller vers ce qui est souhaitable (pour une gestion adaptée d'une ressource par exemple ; Beuret, 2006).

Les outils qui seront utilisés permettront de :

- créer une dynamique d'échange entre les participants
- impliquer les gens quel que soit leur niveau de connaissances initial par une traduction adaptée des informations de terrain et des études
- générer l'émergence et l'appropriation d'une vision commune de l'objet de la concertation.

La **cartographie des acteurs** citée précédemment peut être réutilisée. Celle-ci permet à l'animateur d'avoir à la fois une vision globale des jeux d'acteurs sur le territoire et de lui servir de support de discussion avec ceux-ci. Une représentation graphique des relations des acteurs avec la ressource naturelle et des relations inter-acteurs peut servir de base de discussion pour faire émerger une compréhension commune de l'objet de la concertation (Hugounenc, 2015).

La **cartographie participative** peut également être utilisée. A partir d'une carte du territoire, les participants réfléchissent et échangent sur les points forts, les points faibles, les zones à enjeux, etc. de leur territoire (Leteurtre, 2015). Cette technique met en évidence les positions de chacun tout en facilitant le dialogue. En effet, celui-ci se fait autour d'un support physique – une carte du territoire – et autour d'un sujet commun – le territoire auquel les participants appartiennent. Si le nombre de participants est important, une division en sous-groupe est à prévoir afin que chacun puisse s'exprimer. Le matériel et le nombre d'animateurs est à prévoir en conséquence. A la fin de la séance, une mise en commun des productions des différents groupes sera faite. Elle pourra être réalisée par un porte-parole de chaque groupe, défini au début de la séance. Donner un rôle aux participants favorise leur engagement (Allet, 2015).

Les **jeux de rôle** peuvent également être utilisés ici. Simul'Eau, réalisé conjointement par Lisode et l'Irstea (Leteurtre, 2015) ainsi que Wat A Game, WAG, conçu par l'Irstea (Morardet, 2015) en sont des exemples.

Ils peuvent prendre la forme d'un jeu de plateau, comme un jeu de société classique, ou être informatisés. Les participants jouent leur rôle ou celui d'un autre acteur du territoire. Des scénarios sont élaborés puis joués. Les joueurs sont amenés à prendre des décisions suivant leur rôle, l'objectif associé à ce « personnage » et le contexte défini en début de partie – saison humide ou sèche par exemple dans le cas de la gestion de l'eau. Une partie dure environ 1h30 et simule plusieurs années. Elle est suivie d'un débriefing d'une heure environ (Leteurtre, 2015). Cela permet aux acteurs de comprendre la position de chacun, d'appréhender, dans sa globalité, l'objet de la concertation et de prendre conscience ou du moins de visualiser la diversité des activités d'un territoire. Cela permet aussi d'obtenir des informations sur l'objet de la concertation. Par exemple, pour la gestion de la ressource en eau, ce qui motive les décisions prises, les points importants, « intouchables » à l'avenir, pour les différents acteurs.

Prenons l'exemple de WAG. Ce jeu de rôle est utilisé dans le cadre de la gestion de l'eau. Deux niveaux existent ; iniWAG et WAG. Ils sont composés d'un plateau avec des cartes « rivières » et « occupation du sol », des verres symbolisant les barrages et des cartes activités. Dans iniWAG, les activités créées sont théoriques et portent des noms imaginaires. Dans WAG, ce sont les acteurs qui construisent le jeu à l'image de leur bassin versant. Ils choisissent, les activités, les enjeux, etc. et participent au calibrage des scénarios de jeu (Morardet, 2015). Un temps supplémentaire est à prévoir, dans ce dernier cas, pour mettre en œuvre le jeu.

Les jeux de rôle sont des outils intéressants qui permettent de couvrir de nombreux objectifs de la concertation mais leur mise en place est lourde. Leur conception est longue et demande une recherche bibliographique importante. Le jeu ainsi créé simplifie forcément la réalité. Une attention particulière est alors portée au maintien des ordres de grandeurs des différentes activités, des variables annuelles choisies, etc. Ils sont conçus pour une situation donnée et sont difficilement réutilisable en l'état. Néanmoins les grandes idées peuvent resservir. Les personnes chargées de son animation doivent être formées (Morardet, 2015).

Les visites de terrain ainsi que les focus group sont d'autres techniques qui peuvent être mobilisées. Les **visites de terrain** ou rencontre de « bout de champs » ou « bord de rivière » peuvent être formelles ou informelles. Elles peuvent être planifiées ou se faire à la suite d'une réunion entre participants qui veulent visualiser un sujet abordé en réunion par exemple. Elles sont l'occasion pour les acteurs de visualiser les sujets dont ils parlent en salle. Le format semble plus fédérateur (Hugounenc, 2015). Lors d'un **focus group** des mots clés ou des enjeux sont inscrits sur un tableau. Un tour de table est effectué où chaque participants décrit ces mots clés. Les réponses sont inscrites au fur et à mesure sur le tableau. Cela permet d'alimenter la réflexion des autres participants et de garantir la transparence des échanges. Pendant le tour de table, l'animateur distribue la parole et aide les participants à préciser et affiner leur pensées. Ensuite, il organise les réponses pour faire ressortir les points communs et les principales idées (Barral, 2015). Cela permet d'avoir une compréhension plus fine des arguments de chacun. Une atmosphère sécurisante est nécessaire pour que chacun puisse « dévoiler » sa perception propre du sujet (Barreteau et. al, 2008).

### Créer et maintenir un climat de confiance

Une concertation n'a pas pour objectif de contenter toutes les parties prenantes mais d'écouter et d'impliquer celles-ci (Barral, 2015 ; Allet, 2015). Transparence et confiance sont alors deux éléments clés pour garantir la réussite d'une concertation (Allet, 2015 ; Foulon, 2015 ; Leteurtre, 2015 ; Beuret, 2006). Cela permet de générer des échanges sereins et constructifs.

Des outils particuliers peuvent être mobilisés mais des précautions peuvent également être prises lors de la mise en place des techniques vues précédemment par exemple. La combinaison de ces deux moyens (techniques particulières et précautions lors de leur mise en œuvre) permet de créer et maintenir un climat de confiance à chaque phase du processus de concertation.

Les entretiens individuels avec les acteurs, les visites de terrain, les jeux de rôles, vus précédemment, participent à l'instauration d'un climat de confiance.

Dans le cadre du Contrat Territorial de l'Huveaune (13), diverses animations ont été mises en place afin d'illustrer les enjeux ou « agrandir » la vision de la rivière par les acteurs (Syndicat intercommunal de l'Huveaune, non daté). Lors de la restitution du diagnostic, un clown est intervenu afin de mettre en scène de façon humoristique les enjeux du bassin versant. Lors du comité de rivière qui a permis de valider ce diagnostic et de lancer la construction du contrat territorial, une exposition photos avait été montée. Les photos présentées illustraient l'intérieur du cours d'eau afin de « voir ce que personne ne voit ». C'est un des usagers du bassin versant, photographe amateur, qui a réalisé cette exposition (Hugounenc, 2015 ; Annexe 3). Ces animations ont participées à l'appropriation du sujet par tous dans un climat serein.

La mise en place de **règles de fonctionnement** au sein du groupe (écoute, temps de paroles, etc.) et la **définition des rôles** de chacun (décideurs, participants, personnes consultés, etc.) sont des éléments qui participent à la transparence du processus et à son appropriation par tous (Foulon, 2015).

La concertation va produire une quantité importante d'information. Pour garantir la transparence du processus, celle-ci sera retranscrite et diffusée a minima aux parties prenantes.

Le **compte-rendu** de séance est l'outil le plus utilisé. Il peut prendre différentes formes (texte, cartes, mind map, etc.). Les propos tenus y sont reportés le plus fidèlement et clairement possible. Il doit être compréhensible pour les personnes présentes mais aussi pour les absents. Les informations importantes sont mises en reliefs (Foulon, 2015). Les comptes rendus permettent de garder une trace de l'ensemble des échanges. Il est préférable de tout garder (Leteurtre, 2015). Ils peuvent également servir de base de travail pour la séance suivante.

L'information produite peut également être valorisée à travers un site internet dédié au projet. Les projets importants comme les SAGES ou les Contrat Territoriaux (CT) de rivière peuvent avoir leur propre site internet. Les documents produits peuvent être mis en ligne, ainsi que des photos. Les sites internet du projet Aquadomia (BRL, non daté) ou du CT de l'Huveaune en sont des exemples (Syndicat intercommunal de l'Huveaune, non daté).

## CREER ENSEMBLE DE LA VALEUR AJOUTEE, DE L'INNOVATION

### Créer de l'innovation

Comme nous l'avons déjà évoqué chaque situation est unique. Les solutions - actions ou politiques - qui émergeront devraient elles aussi être uniques. La concertation doit permettre de créer de la valeur ajoutée (Beuret, 2006), d'ouvrir le champ des possibles (Allet, 2015 ; Leteurtre, 2015).

Cette étape est étroitement liée à l'élaboration des avants projets. Une bonne communication entre les personnes en charge de l'élaboration de ces avants projets et l'animateur de la concertation est indispensable. Les éléments techniques et collaboratifs s'alimentent mutuellement (Figure 1).

Dans un premier temps aucune limite n'est imposée aux parties prenantes. L'objectif est d'obtenir le plus d'idées possible quelques que soit les considérations techniques, politiques ou financières. De nombreuses techniques peuvent être mobilisées. Quelques exemples sont présentés ici.

L'outil **Metaplan®** génère de la réflexion au sein d'un groupe d'une quinzaine de personnes maximum. Au cours de la séance, qui dure environ 45min, le groupe réfléchit à une question précise, écrite sur un tableau. Les idées sont marquées sur des post-it et affichées sur le tableau. Des regroupements thématiques peuvent être faits. Ils sont ensuite discutés. Les éléments issus de la discussion sont eux aussi indiqués sur le tableau (Barral, 2015 ; Métaplan, 2003). Les discussions sont immédiatement retranscrites, ceci facilite la réalisation du compte-rendu. Les personnes présentes sont volontaires ce qui permet d'avoir des échanges productifs. Les élus semblent moins réceptifs à cette technique (Barral, 2015).

Pour sortir des sentiers battus, une technique intéressante est **l'antithèse**. Cette technique se déroule en 2 temps, pour une durée totale de 30min environ. Dans un premier temps l'animateur demande aux participants d'énumérer les solutions utilisées habituellement pour résoudre le problème considéré. Dans un second temps, il leur demande de réfléchir à ce que cela donnerait si c'était exactement l'inverse qui était fait. Ce changement d'approche permet de stimuler l'imagination des participants et ainsi aboutir à de nouvelles solutions. Même les idées les plus folles sont acceptées dans un premier temps (Allet, 2015).

Des **brainstormings** peuvent également être utilisés. Dans le cadre de l'élaboration des PLU, Lisode demande aux participants d'imaginer ce que serait leur territoire dans un futur idéal et dans un futur catastrophique. Là encore, toutes les propositions sont acceptées dans un premier temps (Leteurtre, 2015 ; Annexe 3).

Les **ateliers thématiques** ou techniques – encore appelé workshop – et les **forums ouverts** sont des techniques similaires. Ces techniques se déroulent sur une demi-journée, par séquence de 30 minutes. L'assemblée est divisée en sous-groupe. Autant de salles que de groupes sont alors nécessaires, sur un même site. Une seule salle peut aussi être utilisée si celle-ci est assez grande pour séparer clairement les différents groupes. Dans un premier temps, une présentation générale de la séance est faite à l'ensemble des participants (thème global, objectif et déroulement de la séance, etc.). Ensuite, les participants sont répartis par groupe. Chaque groupe est amené à réfléchir à un sous thème du thème de la séance. Les idées sont inscrites sur un paperboard. Après 20 à 30 minutes d'échanges, les groupes tournent. Ainsi tous les groupes réfléchiront à tous les sous thèmes. Un temps de débriefing est prévu à la fin. Pour cela, un porte-parole par sous thème est désigné lors du dernier tour.

Les **jeux de rôle** peuvent aussi générer de nouvelles solutions. En effet, plusieurs scénarios sont joués. Après chaque tour, les décisions et actions qui sont survenues sont analysées. De plus, un débriefing global à la fin du jeu est aussi réalisé. L'adéquation entre le jeu et la réalité est discutée. Comment ont été gérées les situations de crise ? Cette gestion est-elle celle qui survient aujourd'hui lors d'une crise ?

Les solutions proposées sont-elles réalistes et applicables (Leteurtre, 2015) ? Ces discussions peuvent faire émerger des idées de modification des pratiques actuelles.

### Choisir les idées qui seront conservées

Dans un second temps, des critères de décisions seront utilisés pour retenir les solutions souhaitables. Ces critères répondront aux objectifs et au niveau d'ambition défini lors de la phase d'appropriation du sujet. Les solutions ainsi triées vont venir alimenter le programme d'actions (Figure 1). A ce moment du projet, il est nécessaire de définir les moyens humains, techniques et financiers nécessaires à la réalisation de ces actions. Ici, la concertation pourrait faciliter l'engagement des acteurs et ainsi améliorer la phase de mise en œuvre des projets.

Une technique basique consiste à utiliser des **gommettes**. Chaque participant possède des gommettes. Les propositions d'actions issues des techniques précédentes sont affichées. Chaque participant vote pour la ou les actions qu'il souhaite garder, avec les gommettes. Les actions qui ont reçues le plus de gommettes sont conservées. Cette technique fonctionne bien pour les petits projets. C'est le groupe qui choisit. La décision qui en résulte n'est jamais remise en cause (Allet, 2015).

Dans le cadre de la mise en place de politique ou de plan d'actions, une hiérarchisation des actions est nécessaire. L'adéquation des acteurs à ces actions est à prendre en compte mais aussi la faisabilité technique et financière. Pour cela une **échelle de consensus** peut être utilisée. Lisode la définit de la façon suivante (Leteurtre, 2015) :

	Je porte	J'aime	Je suis indifférent	J'ai besoin de discussion complémentaire	Véto
Action1					
Action2					

Tableau 2 : échelle de consensus de Lisode (Leteurtre, 2015).

Ce tableau permet de repérer rapidement les actions qui font consensus, celles qui nécessitent des discussions supplémentaires et celles qui ne sont pas envisageables. Dans les actions qui font consensus, deux cas se présentent : les actions qui ont un maître d'ouvrage et celles qui n'en ont pas et qui nécessitent donc des discussions supplémentaires. La formulation de cette échelle permet d'avoir un premier engagement des acteurs.

L'Irstea a développé un outil qui aide les acteurs à organiser les actions envisagées : **Cooplan** pour Cooperative Planning. Dans un premier temps, les actions sont décrites : ressources matérielles, immatérielles, intellectuelles nécessaires, impacts attendus au niveau local, régional, écologique, économique, etc. Une matrice est construite à partir de ces actions. Cela permet de vérifier la cohérence des actions entre elles et dans le temps notamment. Les incohérences et les points de vigilance ainsi mis en valeur seront alors discutés afin d'être résolus (Morardet, 2015 ; Ferrand, 2015).

### FAIRE UN BILAN

Lorsque des projets arrivent à leur terme (contrats territoriaux, SAGE, etc.) une évaluation de ceux-ci est menée. Elle permet de définir si les objectifs fixés ont été atteints et d'analyser les difficultés rencontrées (technique, administratif, budget, gouvernance). Une démarche similaire d'analyse du processus de concertation peut être menée.

Il est important, même (et surtout ?) pour le porteur de projet, de savoir ce qu'a apporté le processus de concertation au projet (Morardet, 2015). Ici l'objectif est de comprendre ce qu'a amené le processus de concertation au projet : innovation technique, organisationnelle, amélioration des relations sur le territoire, etc. ? L'analyse peut aussi porter sur la pertinence des techniques utilisées. Les techniques utilisées étaient-elles adaptées au public ? Comment ont-elles été mises en œuvre ? Quels sont les points d'amélioration possible dans cette mise en œuvre ? Elle peut aussi permettre de recueillir le ressenti des participants sur le processus : sentiment d'écoute, intérêt de la démarche de concertation ?

Deux types d'évaluation peuvent être faites : une « à chaud », immédiatement lors du déroulement de la concertation et une « à froid » quelque temps après la fin du processus.

L'évaluation « à chaud » peut porter sur une technique en particulier ou sur le processus global. Par exemple, lorsque Lisode intervient, une évaluation systématique de la séance est réalisée (Morardet, 2015).

L'Irstea a développé un outil – **EncoreMe** – qui aide les personnes réalisant le processus de concertation à évaluer à la fois le processus de concertation et le plan d'actions élaboré lors de celle-ci. Cet outil, comme les outils WAG ou Cooplan présentés dans les parties précédentes, fait partie d'un ensemble d'outils – la suite CoOplAaGE - développé par l'Irstea afin d'aider à la mise en place d'une concertation (Annexe 4).

Aujourd'hui, l'évaluation globale des processus de concertation est peu répandue (Morardet, 2015), c'est pourquoi il est difficile de trouver des exemples d'outils utilisés.

## CONCLUSION - DISCUSSION

Nous avons vu que chaque projet était unique et qu'en conséquence de cela chaque processus de concertation l'était aussi. La multitude de techniques existante illustre bien cette diversité. Les techniques présentées ici ne sont pas exhaustives. Il existe de nombreux sites internet ou « guides » au sein desquels de nombreuses autres techniques sont décrites.

Le choix de la technique sera guidé par l'objectif visé du processus de concertation mais aussi de la séquence où elle sera mobilisée (Leteurtre, 2015). Les moyens humains et financiers alloués à la concertation influenceront également beaucoup le choix de ces techniques.

Des techniques comme les jeux de rôle ou les ateliers thématiques demandent du temps et/ou la mobilisation de nombreuses personnes. Elles seront plutôt réservées au projet important comme les SAGE qui peuvent mobiliser le temps et les ressources nécessaires à leur réalisation. D'autres techniques plus courtes et plus faciles à mettre en œuvre comme le brainstorming ou l'antithèse, peuvent être utilisées sur de plus petits projets. Dans tous les cas, une réflexion particulière sera apportée au choix de ces techniques. L'objectif visé, le profil des participants, le temps, les moyens humains, matériels et financiers disponibles guideront ce choix afin que la technique choisie soit la plus adaptée possible au contexte.

Toutes ces techniques servent à garantir la réussite de la concertation. Toutefois d'autres critères entrent aussi en compte dans le succès ou non de la concertation.

## MODALITES DE MISE EN OEUVRE

Une concertation est un processus long, qui se construit dans la durée (Beuret, 2006). C'est du temps supplémentaire à prévoir dans la vie du projet. Pourtant ce supplément de temps lors de l'élaboration du projet peut permettre d'en faire gagner à la fin de celui-ci. Les recours seront moins nombreux et les acteurs auront une conscience plus grande des objectifs et seront prêts à s'impliquer (Morardet, 2015). Pour ce dernier point, on peut imaginer que la mise en œuvre des programmes d'actions ainsi élaborés sera facilitée ; les maîtres d'ouvrage ayant été identifiés dès la conception.

Beaucoup de projets de gestion de ressources naturelles sont portés par des collectivités. La réussite de la concertation sera favorisée si les élus concernés sont impliqués et reconnus sur le territoire (Hugounenc, 2015).

Aujourd'hui, la concertation, ou la participation du public, est de plus en plus plébiscitée. Sa possible mise en œuvre et son format reste cependant soumis à la volonté politique. Un enjeu de sensibilisation et d'éducation des porteurs de projets semble nécessaire (Allet, 2015). Le rapport d'Alain Richard de juin 2015 sur la démocratie environnementale discute et critique les modalités actuelles de mise en œuvre de la concertation (Richard, 2015). La possibilité de renforcer son encadrement juridique est abordée.

La notion de temps est importante dans une concertation. Pour qu'une relation de confiance s'installe entre les acteurs, il faut prévoir du temps. Mais d'un autre côté, si la concertation est trop longue et qu'elle n'avance pas, ces mêmes acteurs vont s'essouffler (Barral, 2015). Ils pourraient même cesser de participer. Pour les projets importants, qui demandent de longues études techniques, la question du timing de la concertation se pose. Comment maintenir une dynamique de groupe lors des phases de

récupération et de traitement des données par les bureaux d'études technique ? La concertation doit-elle commencer après ? Pourtant la participation des acteurs locaux dans la phase de définition des données à utiliser et des questions à étudier peut être importante et pertinente.

## LE FINANCEMENT

La concertation demande aussi un budget supplémentaire. Ce budget sert à couvrir l'intervention des animateurs et le matériel nécessaire. Sont notamment inclus dans le matériel, la possible location de la salle, les petites fournitures (papiers, crayons, etc.), les boissons et la nourriture pour l'accueil des participants qui favorisent l'instauration d'un climat de confiance.

Ce temps et ce budget supplémentaire doivent être intégrés au plus tôt dans le budget de l'étude. Une sensibilisation des organismes qui font l'assistance à maîtrise d'ouvrage (administration et bureau d'études) et des financeurs peut là aussi être envisagée. Par exemple, l'Agence de l'Eau Rhône Méditerranée Corse a sorti, en 2011, un guide pour aider les maîtres d'ouvrage à la conception et à la négociation des projets de restauration hydromorphologique des cours d'eau.

Dans le cadre de grands projets, comme les SAGE, les budgets consacrés peuvent être conséquents. Pourquoi ne pas dédier une partie de ces budgets à la mise en place de la concertation (Leteurtre, 2015) ?

## L'ANIMATEUR

La mise en place d'un processus de concertation et des techniques associées nécessite l'intervention d'un animateur. L'animateur est à la fois un traducteur et un facilitateur des échanges. Il va accompagner le processus de concertation et non le piloter (Beuret, 2006). Il n'apporte rien au contenu des échanges (Allet, 2015). Il est au service de l'échange (Foulon, 2015). Il va distribuer la parole, écouter, reformuler et synthétiser les échanges, faire préciser la pensée des participants et stimuler la créativité du groupe (Beuret, 2006 ; Allet, 2015 ; Foulon, 2015 ; Barral, 2015). Les compétences de l'animateur sont constituées de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être (Beuret, 2006 ; Leteurtre, 2015 ; Annexe 5). Ces compétences particulières en font un métier à part entière (Leteurtre, 2015).

Les projets de gestion des ressources naturelles font aussi appels à des compétences techniques importantes et indispensables pour comprendre le sujet. Compétences techniques et compétences d'animation doivent alors cohabiter pour parvenir à mener à bien le projet. Deux organismes distincts (bureau d'études, association, etc.) peuvent intervenir. Une autre solution envisageable est l'intervention d'un seul organisme qui posséderait en interne « un service concertation ». Dans tous les cas, le maître d'ouvrage aura deux interlocuteurs distincts, un pour les aspects techniques et un pour la concertation. Presque toutes les personnes interrogées insistent sur l'indispensable indépendance de l'animateur vis-à-vis de la structure porteuse du projet (Allet, 2015 ; Foulon, 2015 ; Hugounenc, 2015 ; Leteurtre, 2015). Par contre la seule présence d'un professionnel de la concertation n'est pas un gage de réussite de celle-ci (Terrier, 2016). L'implication des parties prenantes et le format de la concertation restent importants.

Aujourd'hui, le volet technique et le volet social des projets d'aménagement des territoires ou de gestion des ressources naturelles sont d'égale importance au regard de la réussite de leur mise en œuvre (Terrier, 2016). De nombreuses techniques d'animation sont mobilisables pour mener à bien la concertation. Une attention particulière sera apportée à la définition des objectifs de celle-ci, à la compréhension du territoire et de ces acteurs. Ceci permettra de choisir des techniques adaptées. Un bilan de celles-ci est également nécessaire afin de pouvoir améliorer et faire évoluer le processus de concertation.

## ENTRETIENS

- Allet C., 2015. Mécanicien des organisations chez Allisten Management. Entretien téléphonique le 21/10/2015.
- Barral D., 2015. Chef de projet chez BRL ingénierie. Entretien téléphonique le 23/11/2015.
- Caron A., 2015. Responsable Equipe Environnement Paris - MS PPSE chez AgroParisTech. Entretien téléphonique le 13/11/2015.
- Foulon A., 2015. Animateur en région PACA chez Energie Partagée Association. Entretien téléphonique le 09/11/2015.
- Hugounenc S., 2015. Référent Performance Environnementale et Planification chez Safège. Entretien téléphonique le 20/11/2015.
- Leteurtre E., 2015. Associée-Gérante de Lisode. Interview le 23/11/2015.
- Morardet S., ingénieure – chercheuse chez Irstea, UMR G-Eau. Interview le 07/12/2015.
- Terrier B., chargé de projet à l'Agence de l'eau Rhône Méditerranée Corse. Intervention dans le cadre du module « Hydrosystème » du Mastère Spécialisé Gestion de l'eau du 18 au 22/01/2016.

## BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE

- Barreteau O., Richard-Ferroudji A., Garin P., 2008. Des outils et méthodes en appui à la gestion de l'eau par bassin versant. *La houille blanche*, (6), pp. 48–55.
- Beuret J.-E., 2006. *La conduite de la concertation*. Paris, L'Harmattan, 340 p.
- BRL, non daté. *La concertation post débat Réseau Hydraulique Régional : Réseau Rhône, réseau Orb Hérault, réseau Lauragais, Maillon Sud Montpellier et Aqua Domitia*. Disponible sur Internet: [http://www.reseau-hydraulique-regional.fr/la\\_concertation\\_post\\_debat-53.html](http://www.reseau-hydraulique-regional.fr/la_concertation_post_debat-53.html) [Consulté le 25/01/2016].
- Ferrand N., 2015. *OECD WGI workshop on advanced participation for water governance*. In OECD, 2014. *Stakeholder engagement for inclusive water governance. From decision-making to implementation*. Draft working paper. 246p
- Métaplan, 2003. *Les règles de la méthode. Comment conduire des discussions de groupe avec la méthode Métaplan*. Disponible sur Internet : <http://www.facilitations.ch/wp-content/uploads/2014/02/Guide-pratique-les-regles-de-la-methode.pdf> [Consulté le 09/11/2015]
- Michel E., non daté. *Co-construction d'un modèle d'accompagnement selon la méthode ARDI : guide méthodologique*. Disponible sur Internet : <http://www.commod.org/content/download/4134/31106/version/1/file/guideARDI.pdf> [Consulté le 24/01/2016]
- Ministère de l'écologie, non daté. *Programme Concertation Décision Environnement (CDE)*. Disponible sur Internet: <http://www.concertation-environnement.fr/> [Consulté le 02/12/2015].
- Richard A., 2015. Commission spécialisée du Conseil national de la transition écologique sur la démocratisation du dialogue environnemental. *Démocratie environnementale : débattre et décider*. Paris, p. 74 p.
- Slocum-Bradley N., Fondation Roi Baudouin, 2006. *Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur*. Bruxelles, Fondation Roi Baudouin. 204p. Disponible sur Internet: [http://culturesocial.org/wp-content/uploads/2015/05/PUB\\_1600\\_MethodesParticipatives.pdf](http://culturesocial.org/wp-content/uploads/2015/05/PUB_1600_MethodesParticipatives.pdf) [Consulté le 25/01/2016]
- Syndicat intercommunal de l'Huveaune, non daté. Disponible sur Internet: <http://www.syndicat-huveaune.fr/> [Consulté le 25/01/2016].

## POUR ALLER PLUS LOIN :

- Bourdin L., S. Stroffek, C. Bouni, J.B. Narcy, M. Dufour, 2011. RESTAURATION HYDROMORPHOLOGIQUE ET TERRITOIRES : concevoir pour négocier. Disponible sur Internet : [http://www.eaurmc.fr/espace-dinformation/guides-acteurs-de-leau/agir-sur-lhydromorphologie-des-milieus-aquatiques.html?eID=dam\\_frontend\\_push&docID=1807](http://www.eaurmc.fr/espace-dinformation/guides-acteurs-de-leau/agir-sur-lhydromorphologie-des-milieus-aquatiques.html?eID=dam_frontend_push&docID=1807) [Consulté le 23/01/2016]Cpcoop,

- centre des pratiques de la coopération*. Centre des pratiques de la coopération. Disponible sur Internet: <http://cpcoop.fr/> [Consulté le 24/01/2016].
- Cirad, 2015. *Commod. Modélisation d'accompagnement*. Disponible sur Internet: <http://www.commod.org/> [Consulté le 30/11/2015].
- CPCOOP, 2014. *Fascicule d'auto-formation concertation / communication / psychologie pour les chargés de mission Natura 2000*. Disponible sur Internet : <http://cpcoop.fr/actions/multibao/> [Consulté le 09/11/2015].
- Communauté de pratique des concepteurs de démarches participatives, 2015. *Se concerter sur les sujets techniques*. Disponible sur Internet : <https://participmontpellier.wordpress.com/2015/03/26/reflexion-collective-se-concerter-sur-des-sujets-techniques/> [Consulté le 30/11/2015]
- CRESEB, GIP Bretagne, *Modélisation d'accompagnement*. Disponible sur Internet: [http://www.creseb.fr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=414:modelisation-daccompagnement&catid=139:modelisation-daccompagnement&Itemid=200100](http://www.creseb.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=414:modelisation-daccompagnement&catid=139:modelisation-daccompagnement&Itemid=200100) [Consulté le 16/01/2016].
- Cirad, Irstea, *WAT-A-GAME*. Disponible sur Internet: <https://sites.google.com/site/waghistory/> [Consulté le 13/10/2015].
- Dionnet M., 2008. *Les Jeux de Rôles : Concepts clés et perspectives pour la gestion de l'eau*.
- Durham E., Baker H., Smith M., Moore E. & Morgan V., 2014. *The BiodivERsA Stakeholder Engagement Handbook*. BiodivERsA. Paris, 108 p.
- Geyser, Afip, *Comedie*. Disponible sur Internet: <http://www.comedie.org/index.php> [Consulté le 14/10/2015].
- Labuset-Diot C., Fondation Nicolas Hulot, 2013. *Démocratie participative. Guide des outils pour agir*. Lisode: <http://www.lisode.com/accueil/> [Consulté le 30/11/2015].
- Richard-Ferroudji A., 2012. Limites du modèle délibératif : composer avec différents formats de participation. *Politix*, n° 96 (4), pp. 161 181.

## ANNEXES

### ANNEXE 1 : grille d'entretien

Les entretiens étaient des entretiens semi-directifs. Ils ont duré entre 45 minutes et 1h30. Les questions suivantes ont servi de trame lors de ces entretiens.

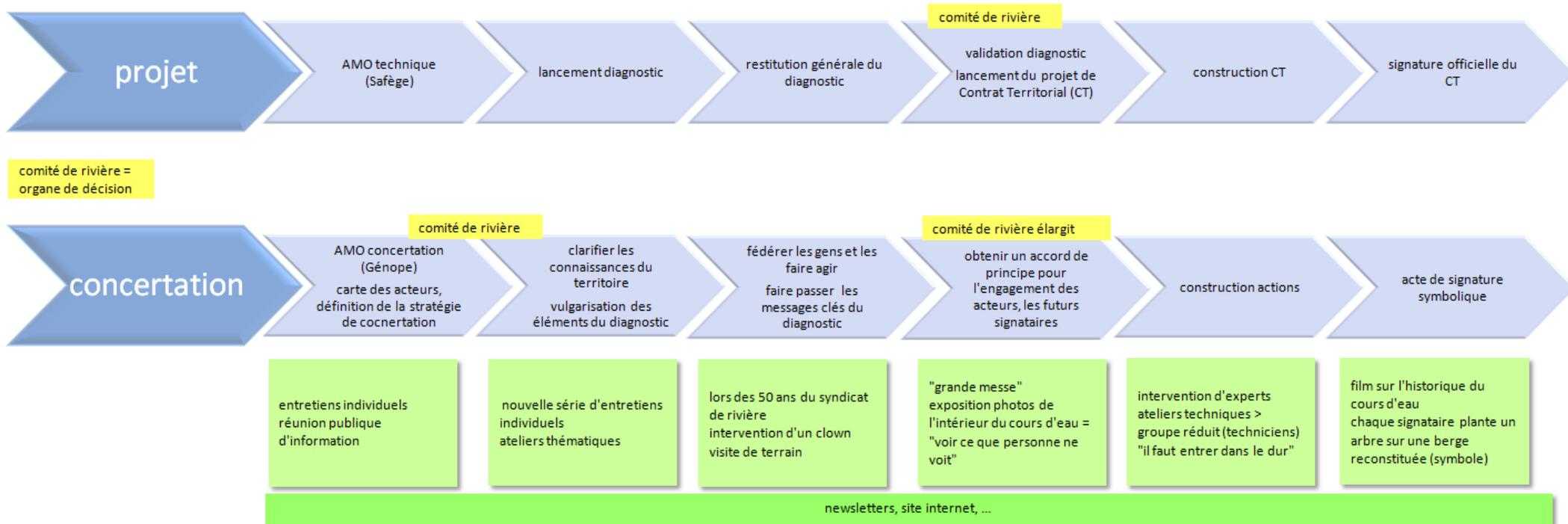
1. Pouvez-vous me décrire un processus de concertation que vous avez mené ?
2. Quels ont été les points forts, marquants du processus ? Quelles techniques ont été mobilisées à ces moments-là ? Pourquoi avoir choisi cette technique pour cette « étape » ?
3. Pouvez-vous me décrire cette méthode ?
  - Quel est l'**objectif** : faciliter le dialogue entre les participants afin qu'ils se comprennent les uns les autres, recueillir des idées pour élaborer un plan de gestion, favoriser l'émergence d'une vision commune d'un territoire, etc.
  - **Préparation** nécessaire : temps, matériel, contact préalables avec certains acteurs, etc ?
  - **Lieu** choisi : taille de la salle, besoin d'un lieu « neutre », etc. ?
  - **Déroulement** avec les participants : une ou plusieurs étapes, temps de la rencontre, besoin de plusieurs rencontres ?
  - Quel est le rôle, la posture de l'**animateur** ? L'animateur appartient-il à une des parties prenantes ?
  - Modalité de **retour** suite à la rencontre ?
4. Quelles sont les points forts et les points de vigilance à connaître ?

### ANNEXE 2 : liste des personnes contactées

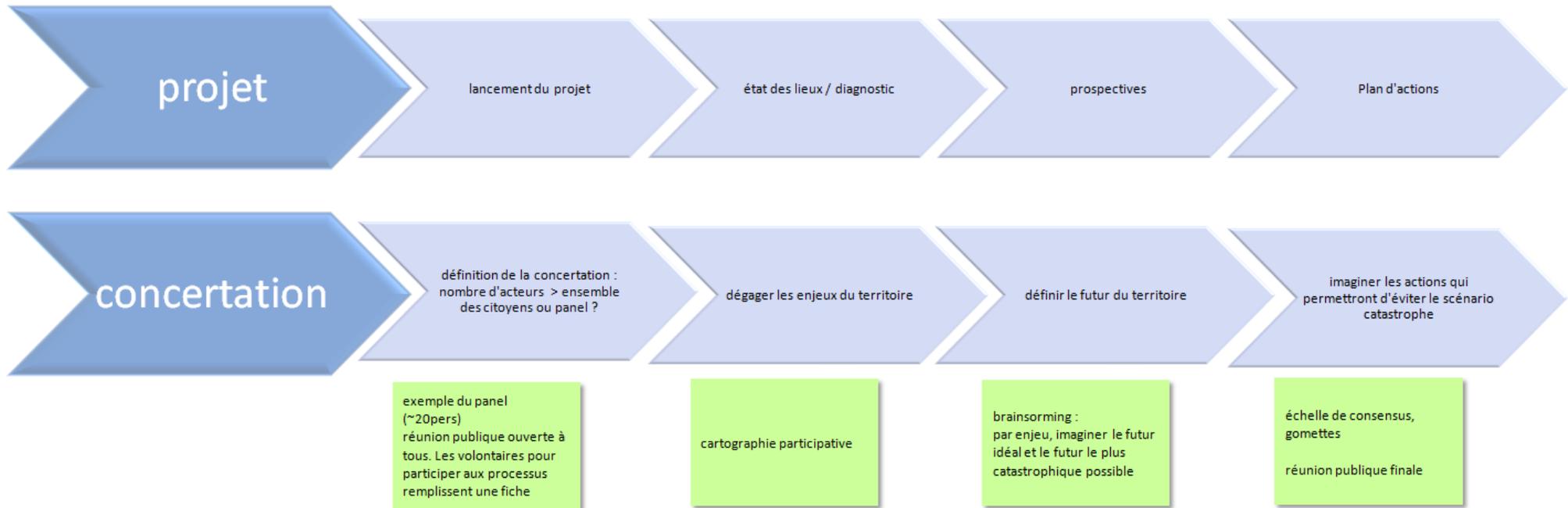
Nom Prénom	Organisme	Modalité contact	Entretien ?
Claude Allet	Allisten Management	Mail + téléphone	Oui
Damien Barral	BRL ingénierie	Mail + téléphone	Oui
Sabine Hugounenc	Safège	Mail + téléphone	Oui
Arno Foulon	Energie Partagée Association	Mail + téléphone	Oui
Elsa Leteurtre	Lisode	Mail + rencontre en personne	Oui
Sylvie Morardet	Irstea	Mail + rencontre en personne	Oui
Nils Ferrand	Irstea	Mail	Non
Armelle Caron	AgroParisTech	Mail + téléphone	Oui
Catherine Bardet	AgroParisTech	Mail	Non
Karim Berthome	AgroParisTech	mail	Non

### ANNEXE 3 : exemples de processus de concertation

Exemple du Contrat Territorial de l'Huveaune (13) (d'après l'entretien réalisé avec Sabine Hugounenc, 2015)



Exemple de la mise en place d'un plan local d'urbanisme - PLU - par Lisode (d'après l'entretien réalisé avec Elsa Leteurtre, 2015)



## Step by step through a Cooplage process

In a catchment, a group of farmers would like to act to improve their situation and the socio-environmental viability. After discussing with technicians, they are guided toward the CoOPLAaGE web site. They discover the method and decide to enter into it. They ask the local water agency to animate and supervise the process. One animator is selected.

**0 Attending Schoolplage**  
 The animator follows the SCool-PLAaGE course online and attends a 3 days setting seminar. Based on this, he/she can start animating

**1 Preparing a protocol**  
 With a group of delegates of different stakeholders, they engage in the PRE-PAR protocol, discuss the principles and participants of the future decision and participation process. They test it by a simple role playing game where they check commitment and motivation for all. This "participation plan" is accepted and starts, under supervision of the elected warrant.

**2 Exploring Justice**  
 Using Just-A-Grid they discuss the social justice principles for sharing land and water. They come to a shared vision of the "fair allocation" rules.

**3 Creating a model and game**  
 Some representatives engage in the CREA-WAG process and using INI-WAG they start preparing a local model and game representing their own situation.

They are supported by the online tools of INFO-WAG & INTER-WAG.

**4 Elaborating an action plan**  
 Cooplan In a first instance this local game is used to open a large discussion among all stakeholders. This raises awareness. An exchange can start with them to start a COOPLAN process. They start proposing and structuring actions (with the help of experts), and finally gather action plans, for which they assess coherency, feasibility and efficiency. They evaluate them with the principles raised by JUST-A-GRID.

**5 Testing and discussing plans**  
 These plans are tested and discussed with the role playing game. Finally they come to an agreement on a joint regional strategy, for which they can build an implementation plan.

**6 Monitoring-Evaluation**  
 The whole process is monitored and evaluated using the ENCORE-ME framework, which tells them about the changes in knowledge, preferences, actions and relations.

### Contact and info

Nils Ferrand & Géraldine Abrami  
 mail: [contact@watagame.info](mailto:contact@watagame.info)  
 web: <http://watagame.info>  
 tel: +33/(0)673.993.693  
 +33/(0)467.046.300

### Trainings available now!

Find out more about Wat-A-Game and CoOPLAaGE by attending to one of our SCoolPLAaGE-trainings, available on:  
<http://agenda.watagame.info>

# CoOPLAaGE

Wat-A-Game and its family



Coupling innovative tools for sharing change in socio-environmental systems

[contact@watagame.info](mailto:contact@watagame.info) © IRSTEA – Crad, 2015. All rights reserved.



## ? What is CoOPLAaGE

→ CoOPLAaGE is an integrated set (suite) of participatory methods, tools and protocols designed to support all stakeholders' groups, from citizens to policy makers, in discussing and engaging really into change strategies in socio-environmental systems, through:

- ▶ design of an acceptable decision procedure
- ▶ modeling of the joint situation
- ▶ framing of shared social justice principles
- ▶ simulation (role playing game) of change pathways and policy impact
- ▶ planning to build coherent action plans
- ▶ evaluation of the process and outcomes
- ▶ implementation pathway



## For whom?

→ A transfer approach towards all users

CoOPLAaGE is designed to support ALL stakeholders at all levels -from lay people in rural communities to the uppermost policy makers- in collaborating around action plans and change together (the « shared room principle »).

It especially targets conditions where resource users must adapt their behaviors while policies are adapted coherently, through a dialogue ("two-levels processes"). CoOPLAaGE is fully transferable, robust (no computer), and can be self-animating within groups with limited pre-training.

Most tools are simple and accessible to illiterate people.



## Why using CoOPLAaGE?

CoOPLAaGE...

- ▶ provides a coherent set of tools which covers together the needs of a usual process: Organizing / Mediating / Diagnosis / Design / Integration / Choice / Implementation / Evaluation
- ▶ fully respects all stakeholders' inclusion
- ▶ is entirely transferred, hence adaptable
- ▶ is innovative and attractive (e.g. game)
- ▶ is research based
- ▶ is public and independent - no consultancy
- ▶ is robust and accessible
- ▶ tools have been tested internationally
- ▶ is low cost: training and research partnership



## Overview of CoOPLAaGE tools

10 participatory tools for...



### Afromaison and MpanGame: an applied case study of Cooplaage

The European Project Afromaison has developed a multidisc tool-box for Integrated Natural Resource Management. In Uganda, the local stakeholders have used WAG to develop the model and game MpanGame, representing the catchment and its socio-environmental stakes. Coupled to COOPLAN it has been used by more than 2000 people to explore and discuss a joint regional strategy submitted to the authorities.

<http://www.afromaison.net>

### Wat-A-Game

Wat-A-Game (WAG) is an open toolkit and a method based on simple bricks and a supporting software for designing and using participatory simulations (i.e. role playing games) for water management, policy design and education. It can be easily used for your own cases, at different scales and for various water related issues.

WAG can be used in any place, with, and for, all stakeholders, farmers, citizens, experts, administration, policy makers...

WAG is a suite of tools and methods including: INI-WAG, Crea-WAG, WAG-LIB (library of WAG case-studies), INFO-WAG and INTER-WAG.

<http://watagame.info>



ANNEXE 5 : panorama général des compétences de l'animateur – savoirs, savoir-faire, savoirs-être (Beuret, 2006).

<b>Des compétences et leurs déclinaisons : des savoirs, des savoir-faire, des savoirs-être</b>	
Savoir créer un climat propice à la coopération	<b>Capacité à détendre l'atmosphère</b> Créer un état général de calme, d'impartialité, sécuriser les acteurs, savoir dépassionner et dédramatiser les choses
	<b>Capacité d'empathie</b> Percevoir la sensibilité de l'autre. Ouverture
	<b>Capacité de retrait de soi</b> Position de retrait, distance et détachement, savoir « prendre sur soi », savoir prendre ses distance vis-à-vis de ses propres perceptions et appréciations et vis-à-vis de son statut social
	<b>Savoir se rendre crédible</b> Honnêteté, solidité. Lorsqu'il y a plusieurs traducteurs : la cohérence
Capacité d'écoute active	<b>Capacité à être en situation d'écoute active</b> Stimuler l'expression et la production d'informations, être capable de reconnaître la position de chacun, permettre l'expression des émotions
	<b>Capacité à éveiller l'écoute</b> Créer un climat d'écoute mutuelle
	<b>Capacité de reformulation</b> Sensibilité dans l'écoute ; savoir reformuler et traduire
	<b>Capacité à lier écoute et rétroaction</b> Capacité à alterner discussion et recentrage, à favoriser la mise en évidence d'un sens commun, à renvoyer une image des accords et désaccords, à jouer de la distance du traducteur pour dire des choses
Capacité d'assimilation, de traitement et de synthèse de l'information	<b>Capacité d'analyse</b> Capacité de diagnostic, aptitude à connaître et comprendre le contexte
	<b>Capacité à se saisir des connaissances existantes</b> Ouverture aux langages de chacun, aptitude à assimiler les différents langages relatifs au sujet, capacité à réaliser ou organiser la traduction scientifique
	<b>Capacité de synthèse</b>
Capacité de conduite du groupe	<b>Capacité à comprendre le groupe</b> Capacité à cerner l'interaction de groupe. Etre attentif : observation du non-verbal
	<b>Capacité à gérer le groupe</b> Capacité à mettre en avant des leaders, à gérer l'affectif (les tensions, la lassitude...), le fonctionnement et le « moral » du groupe
	<b>Savoir faire émerger des règles</b> Savoir établir, faire émerger, faire respecter des règles de dialogue

Capacité à être un activiste de la créativité	<b>Capacité à stimuler le groupe</b> Stimuler le groupe pour l'amener à persévérer : la figure de l'activiste
	<b>Savoir stimuler la créativité</b> Permettre aux individus d'élargir leurs sphères d'autonomie, de liberté, stimuler la créativité, déjouer les pièges des mécanismes de résistance à l'innovation
Sens de la concertation : un savoir intuitif ou acquis	<b>Connaissance intuitive ou acquise de démarches et savoir-faire relatifs à la conduite de la concertation</b> Construire de la proximité, médiation-miroir, enrôlement, conduite d'une démarche allant de l'acceptable au souhaitable, créer et exploiter des liens entre scènes, etc...
Patience, disponibilité et engagement personnel	<b>Capacité à être disponible dans l'instant</b> Etre patient, savoir perdre son temps. Etre disponible, présent aux autres
	<b>Disponibilité dans la durée</b> S'impliquer dans la durée. Persévérer, entre temps morts et temps forts
Capacité à épouser une posture paradoxale	<b>Impliqué et détaché</b> Passion, chaleur et convivialité + capacité d'extériorité, de détachement
	<b>Entre retrait et charisme</b> Savoir se mettre en retrait + jouer d'une autorité morale
	<b>Rigueur et flexibilité</b> Rigueur dans la méthode + flexibilité dans la conduite du dialogue
	<b>Fidélité et volontarisme</b> Une traduction fidèle.... mais un miroir sélectif
	<b>Connaissance et naïveté</b> Capacité à traduire + Capacité à prendre le rôle du naïf

## Autres synthèses disponibles

Titre	Année de parution
<b>Adaptation technique des villes méditerranéennes au risque inondation en contexte de changement climatique</b>	2015
<b>Retour d'expériences sur les mesures d'adaptation liées à la gestion de la ressource en eau aux changements climatiques au travers des SRCAE et des PCET des grandes collectivités</b>	2015
<b>Les énergies renouvelables : une alternative pour la production et l'économie d'énergie dans le domaine de l'eau et de l'assainissement</b>	2015
<b>Agroforesterie et ressources en eau : les pratiques anciennes en réponse aux problématiques modernes</b>	2015
<b>La compétence communale « gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations » Quel dispositif de création pour quelle mise en œuvre ?</b>	2015
<b>Caractérisation et évaluation des dommages environnementaux liés à l'eau en France</b>	2015
<b>La loi Oudin-Santini, dix ans après</b>	2015
<b>Vers une économie circulaire dans le domaine de l'eau</b>	2015
<b>Changement de mode de gestion des services d'eau : les transferts de personnels et de moyens techniques entre DSP et régie</b>	2014
<b>Eau et économie verte : enjeux, risques et opportunités autour de la Méditerranée</b>	2014
<b>L'accès au financement pour les acteurs locaux africains pour investir dans les services d'eau et d'assainissement</b>	2014
<b>Prix de l'eau et recouvrements des coûts : quelles pratiques et retours d'expérience en Europe ?</b>	2014
<b>La mise en place d'un contrat d'objectifs entre autorité et exploitant publics comme outil pour améliorer les performances des services d'eau</b>	2014
<b>Réutilisation des eaux usées et des excréta</b>	2014
<b>Nouvelles pollutions médicamenteuses : Quels risques ? Quelles solutions ?</b>	2014
<b>La place de l'hydromorphologie dans l'atteinte du « bon état »</b>	2013
<b>Analyse critique des stratégies de gestion et de mobilisation de la ressource en eau pour s'adapter au changement climatique</b>	2013
<b>La gestion intégrée des eaux littorales : Quelle stratégie française ?</b>	2013
<b>Villes durables. Eau, énergie et urbanisme</b>	2013

<b>Retour d'expérience sur la valorisation du biogaz : Contraintes techniques et réglementaires</b>	2013
<b>La réforme de la Politique Agricole Commune pour 2014-2020 et la Gestion de l'eau»</b>	2013
<b>Les marchés publics dans la gestion des services d'eau et d'assainissement collectif en France</b>	2013
<b>Les stratégies socio-économiques d'adaptation à la sécheresse en agriculture en Méditerranée</b>	2012
<b>Les conséquences hydrologiques et hydrogéologiques de l'exploitation des gaz de schiste</b>	2012
<b>Quelles structures locales de gestion de l'eau pour la mise en oeuvre de la DCE ? Application au bassin Rhône Méditerranée à partir d'expériences acquises et d'innovations proposées en France</b>	2012
<b>Application de la DCE à la gestion quantitative des ressources en eau</b>	2012
<b>Les effluents liquides hospitaliers</b>	2012
<b>Capacité d'acceptation de la pollution domestique résiduelle par des zones naturelles</b>	2012
<b>Les Normes de Qualité Environnementale de la Directive Cadre sur l'Eau Historique, définition et Modalités de mise en oeuvre en France</b>	2012
<b>Les impacts de l'application française de la politique agricole commune et de la fiscalité française sur les zones humides</b>	2011
<b>La gestion durable du risque inondation. Cas des polders de la vallée du Rhin</b>	2011
<b>Irrigation - Les marchés de l'eau : quels impacts ?</b>	2011
<b>Les techniques alternatives d'assainissement : quelle efficacité en termes de lutte contre les inondations ?</b>	2011
<b>Nouvelles sources d'appoint en eau potable Etude de trois prototypes</b>	2011
<b>Retours d'expérience européens sur l'application de la Directive Cadre sur l'Eau : Quelles difficultés ? Quels enseignements ?</b>	2011
<b>Les impacts de l'application française de la politique agricole commune et de la fiscalité française sur les zones humides</b>	2011
<b>Gestion quantitative conjointe des eaux souterraines et des eaux de surface</b>	2010

**Retrouvez tous les titres disponibles :**  
<http://documentation.oieau.fr/publications/syntheses-techniques>



648 rue Jean-François Breton – BP 44494  
34093 MONPELLIER CEDEX 5

Tél. : (33) 4 67 04 71 00

Fax. : (33) 4 67 04 71 01

[www.agroparistech.fr](http://www.agroparistech.fr)



*Office  
International  
de l'Eau*

15 rue Edouard Chamberland  
87065 Limoges Cedex

Tél. (33) 5 55 11 47 80

Fax. (33) 5 55 11 47 48

[www.oieau.org](http://www.oieau.org)