

Le développement durable, pour beaucoup, se décline aujourd'hui de façon opérationnelle dans des programmes d'action : Agendas 21, Plan Climat, Document d'objectif Natura 2000, Projet d'aménagement et de développement durable...

Ces démarches impliquent des changements importants dans la façon de mener les politiques territoriales et les choix de fonctionnement des structures qui tentent de les mettre en œuvre, c'est pourquoi elles font de plus en plus appel à des compétences extérieures pour les accompagner dans cette mise en œuvre.

Depuis 2005 l'Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (Ifree) s'est investi sur ces questions, notamment auprès des collectivités locales. Il accompagne, dans une logique éducative, les équipes, leurs actions et programmes relevant d'une démarche de développement durable.

D'autres associations ont aussi investi ce champ spécifique de l'« accompagnement » des démarches de développement durable et il paraît aujourd'hui intéressant de s'arrêter un moment pour regarder les expériences engrangées et de mutualiser les acquis dans ce domaine.

Comme les précédents, ce livret a à la fois une entrée concrète à travers la présentation d'expériences d'accompagnement menées par l'ifree et par d'autres associations et une entrée plus méthodologique où ces expériences viennent illustrer ou définir des points de repères utiles aux praticiens.

Avec le concours financier de la Région Poitou-Charentes



et le soutien du ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement



Diffusion gratuite

ACCOMPAGNEMENT DES DÉMARCHES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES COLLECTIVITÉS les pratiques des associations

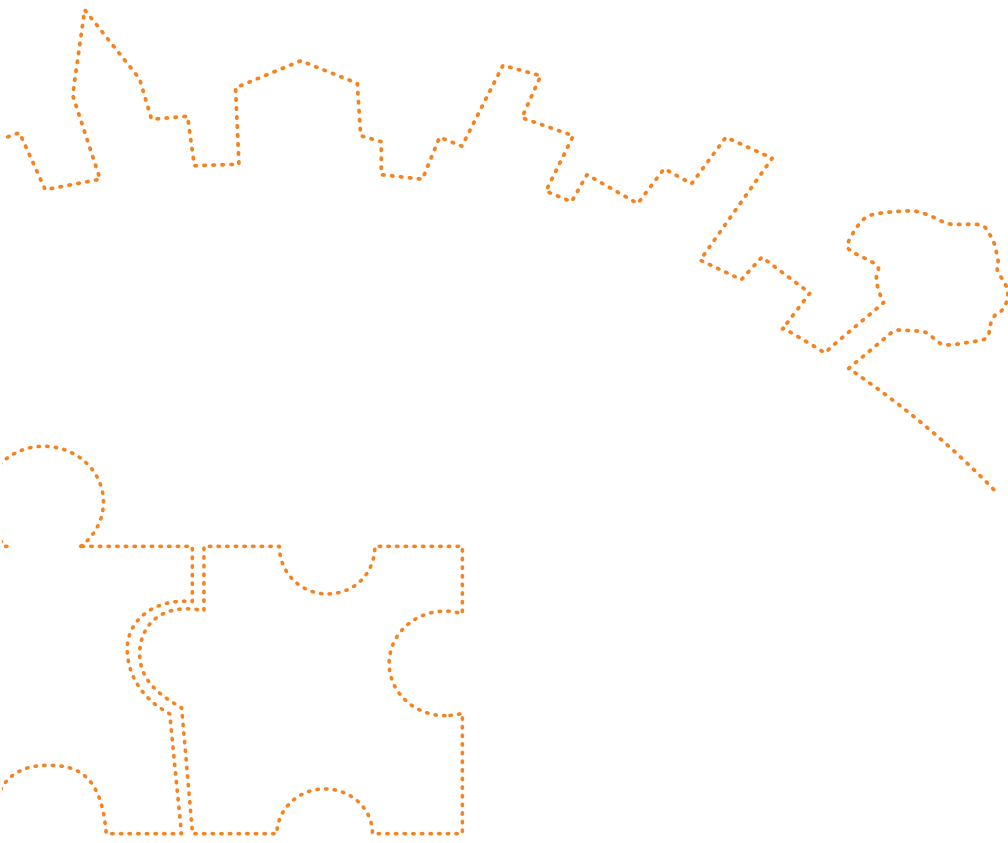
les livrets de l'ifree N°3



ACCOMPAGNEMENT DES DÉMARCHES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES COLLECTIVITÉS



➔ les pratiques des associations



Les attentes de nos concitoyens sur les enjeux et les risques environnementaux sont de plus en plus importantes. Les sujets sont complexes comme l'illustrent les thèmes « santé-environnement » ou encore « habitat durable ». Une information ciblée de qualité, une formation de proximité pour les collectivités et un accompagnement quotidien ou à défaut régulier des habitants et des acteurs socio-économiques sont indispensables pour passer de la vision globale à l'action locale : de la théorie à l'application concrète. L'Ifreé joue en ce domaine un rôle important en Poitou-Charentes ainsi que les acteurs « relais », au premier rang desquels les associations environnementales. Ce guide pratique est donc un pas de plus pour une société réellement durable et une excellence environnementale concrète en Poitou-Charentes.

Ségolène Royal
Présidente de la Région Poitou-Charentes
Ancienne Ministre

Les défis du développement durable, sociaux, environnementaux, économiques, interpellent les territoires de façon de plus en plus intense. Ils portent à la fois l'appréhension de leurs conséquences et la motivation pour orienter la société vers davantage de responsabilité et de résilience. Les collectivités territoriales, dans leur rôle d'animateurs, s'appuient notamment sur les associations pour renouveler le dialogue avec les citoyens et construire collectivement des actions d'intérêt général. Toutes ces associations, dans leur diversité, constituent le ferment d'une citoyenneté active, de processus participatifs et font vivre au quotidien de nombreuses politiques publiques de terrain. Les Agendas 21 locaux reflètent bien cette dynamique à l'œuvre : ici ou là, les associations peuvent être initiatrices d'une démarche de développement durable, partenaires pour agir, pour évaluer en continu, pour mobiliser, jouer leur rôle d'expert ; mais elles sont là aussi pour transmettre, mutualiser et accélérer ainsi une généralisation des réflexions et des pratiques nécessaires pour aller vers une société plus durable.

Dominique Dron
Commissaire Générale au Développement Durable
ministère de l'Ecologie, du Développement durable, des Transports et du Logement

SOMMAIRE

Avant-propos	5
Introduction	6
◎ ILS PARLENT DE LEUR EXPÉRIENCE	7
• Le Comité 21 accompagne ...	8
• L'Ifrée accompagne...	11
• L'Ifrée accompagne...	14
• L'Ifrée accompagne...	18
• IODDE (Ile d'Oléron Développement Durable Environnement) et DEPART (Démarches Participatives) accompagnent...	21
• L'Ifrée accompagne...	24
• L'ARPE (Agence du développement durable) Midi-Pyrénées accompagne...	28
• La Fédération des centres sociaux de la Vienne accompagne...	31
• Le CPIE Littoral basque accompagne...	35
• Le CPIE du Haut-Jura accompagne...	38
• L'Ifrée accompagne...	41
• Le CPIE Vallée de l'Orne accompagne...	45
• La DIFED (Dynamique d'information et de formation sur l'environnement et le développement durable) accompagne...	49
• Le Réseau Cohérence accompagne...	53
• Etcharry formation développement accompagne...	57
• L'Association Nationale « Notre Village Terre d'Avenir » accompagne...	60
◎ CARACTÉRISTIQUES ET GRANDES TENDANCES DES ACCOMPAGNEMENTS ASSOCIATIFS ENQUÊTÉS	63
• Comment se caractérise l'accompagnement mené par ces associations ?	63
Différents cadres juridiques	63
Les démarches de développement durable accompagnées	64
• La structure accompagnatrice : quel positionnement ?	66
Etre ou ne pas être un acteur du territoire ?	66
Une structure accompagnatrice peut-elle être militante ?	67
La richesse du réseau et des ressources capitalisées	70
• L'accompagnateur : quelles postures ?	72
• Quelles sont les grandes tendances de ces accompagnements associatifs ?	73
Les accompagnements « de service »	74
Les accompagnements « clés en main » basés sur les savoir-faire associatifs	74
Les accompagnements « éducatifs »	75

◎ IDENTIFIER ET ARTICULER DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INTERVENTION	76
• Identifier les 3 points d'attention de l'accompagnement	76
Accompagner la collectivité en tant que « personne morale »	77
Accompagner la démarche	78
Accompagner les personnes	78
• Articuler les niveaux d'intervention de l'accompagnement	80
• Positionner l'intervention de l'accompagnateur	81
◎ PRÉPARER UN ACCOMPAGNEMENT	83
• Connaître le contexte territorial, politique et technique dans lequel on intervient	83
Le contexte territorial	83
Le contexte politique	84
Le contexte technique	84
• Réceptionner et traiter une demande	85
Comprendre et clarifier la demande	85
Différentes façons de répondre	86
◎ CHEMINER AVEC LES PORTEURS DU PROJET	89
• Les relations au quotidien avec les porteurs du projet	91
Des réunions de travail formalisées	91
Mais aussi des moments informels...	93
• La posture de formateur	94
Privilégier les mises en situation	94
Favoriser les temps d'apports ponctuels	95
• La posture de vigie/garant	97
Alerter sur des questions de fond et de méthode	98
Garantir la progression de la démarche	98
Mesurer les éventuelles prises de risque	99
• La progression au fil du chemin	100
◎ PENSER ET ANIMER LA PARTICIPATION DE TOUS	101
• Penser la participation	103
Définir le cadre de la démarche participative	103
Penser la place des élus et des techniciens lors des réunions publiques	105
Respecter les principes de la participation	107

• Mettre en œuvre des techniques pour animer la participation	109
Clarifier les objectifs de chaque temps de travail	109
Proposer des animations de séquences de travail adaptées	110
Utiliser des techniques d'animation favorisant la participation de tous	111
Mettre en valeur le travail produit par les participants	113
• Les accompagnateurs associatifs, des animateurs « neutres » pour les démarches participatives ?	114
Afficher ses convictions ou rester neutre ?	114
◎ OÙ S'ARRÊTE L'ACCOMPAGNEMENT ?	117
• L'accompagnement a-t-il une fin ?	117
La question de la durée	117
La question de l'arrêt de l'accompagnement	118
La question du temps consacré	119
• Quelles sont les limites de l'accompagnement ?	120
L'accompagnement peut-il freiner la prise d'autonomie de l'accompagné ?	120
Les résultats de l'accompagnement sont-ils mesurables ?	121
Les limites humaines ou relationnelles	121
◎ QUELQUES RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES POUR ALLER PLUS LOIN...	125

AVANT-PROPOS

L'émergence du concept de développement durable et des méthodes visant à le mettre en œuvre a suscité parmi les acteurs associatifs de l'éducation à l'environnement un débat critique et contradictoire. A la fin des années 1990, l'Ifrée, impliqué dans ces confrontations et échanges, a initié et animé avec l'Ademe, l'expérimentation « Développement Responsable et Solidaire » (DRS). Celle-ci fut conduite par quatre Pays du Poitou-Charentes. Elle visait, en s'appuyant sur des actions concrètes, à analyser les conditions de réussite et les difficultés inhérentes à la participation des habitants et des acteurs organisés dans la prise en compte du développement durable sur chacun de ces territoires.

Accompagner une démarche de ce type, c'est accompagner des personnes en construction, qui font société et qui agissent au cœur de la complexité. Or, le développement durable n'est pas un objet monolithique. Il interroge les représentations culturelles individuelles et collectives. Il révèle les intérêts contradictoires. Il met en évidence les difficultés de chacun à se saisir de la complexité, des approches globales et transversales. Il pose la question de la place de la participation, en complémentarité de la représentation politique et de l'expertise scientifique. Au cours de ce processus, entre autres enseignements, nous avons pu identifier en quoi, les finalités, les principes, les valeurs et les méthodes de l'éducation à l'environnement étaient adaptés pour répondre aux enjeux de la démarche. Au près des collectivités impliquées dans l'expérimentation « DRS », nous avons pu constater combien un accompagnement dans la durée fondé sur ces constats pouvait se révéler efficace.

Aussi, en 2004, au cours d'un travail de réécriture de nos statuts, impliquant les associations d'éducation à l'environnement du réseau Graine, l'Etat et le Conseil Régional, nous avons intégré dans le champ de nos activités un secteur « Accompagnement Développement Durable ». Depuis, dans des partenariats avec des conseils généraux, des agglomérations, des communes, des administrations, des associations, nous avons avancé entre vérification d'intuitions et formalisation d'acquis. A ce stade de nos travaux, il nous a semblé que le moment était venu de rendre compte de notre expérience, mais également des expériences développées par d'autres associations lancées elles aussi dans des processus d'accompagnement de démarches de développement durable.

Sans prétendre faire le tour des possibles dans ce domaine, nous vous proposons de découvrir une grande diversité d'approches et de manières d'agir portées par des accompagnateurs associatifs. C'est l'esprit même de notre collection « Les livrets de l'Ifrée » : partir de ceux qui parlent de leur expérience afin de rendre visibles et explicites des pratiques innovantes.

C'est bien parce que nous sommes toutes et tous interrogés par les impasses dans lesquelles nous mènent nos modèles de développement qu'il nous faut agir et inventer de nouvelles façons de concevoir un vivre ensemble sur une planète « espace fini », un vivre ensemble fondé sur la conviction que nous pouvons encore grandir en humanité.

En espérant que ce travail puisse éclairer les pratiques d'accompagnement des collectivités, mais aussi inspirer ceux qui dans des contextes différents se saisissent du développement durable, je vous souhaite une bonne lecture.

Michel Hortolan
Président de l'Ifrée

INTRODUCTION

Quand le projet d'un livret sur les pratiques d'accompagnement a émergé nous avons petit à petit affiné notre champ d'investigation.

Différents types de structures proposent des accompagnements : bureaux d'études, consultants... mais il nous a semblé que l'offre associative était moins connue et qu'il pouvait être intéressant de l'éclairer en particulier. C'est le choix que nous avons fait.

Les pratiques des associations dans le domaine de l'accompagnement se sont développées principalement auprès des établissements scolaires, elles sont encore émergentes pour ce qui concerne les collectivités territoriales. Là aussi nous avons fait le choix d'accompagner plutôt cette émergence.

C'est pourquoi ce livret traitera uniquement de l'accompagnement mené par des associations auprès de collectivités dans le domaine des démarches de développement durable.

Un appel à expériences, lancé dans nos réseaux et au-delà, a permis d'avoir une vision d'ensemble des actions dans ce domaine et d'en choisir une dizaine venant compléter les expériences de l'Ifrée, en ouvrant au maximum vers tous types d'associations, tous types de démarches et toutes tailles de collectivités. Seize expériences ont ainsi été choisies pour être enquêtées de façon approfondie (un questionnaire écrit suivi d'un entretien).

C'est donc la parole des accompagnateurs qui s'exprime ici, leur ressenti et leur analyse de ce qui se joue au moment de l'accompagnement.

La première partie de ce livret s'attache à décrire les pratiques actuelles à travers la présentation de ces expériences et l'analyse de leurs caractéristiques et des grandes tendances qui s'en dégagent.

La deuxième partie, de nature plus méthodologique, met en perspective les acquis de ces expériences, qui permettent d'identifier ou d'illustrer un certain nombre de points de repères.

ILS PARLENT DE LEUR EXPERIENCE

- **Le Comité 21** accompagne une communauté d'agglomération / Agenda 21
- **L'Ifrée** accompagne une communauté d'agglomération / Plan climat
- **L'Ifrée** accompagne une communauté d'agglomération / Agenda 21
- **L'Ifrée** accompagne une communauté de communes / Agenda 21
- **IODDE et DEPART** accompagnent une communauté de communes / Agenda 21
- **L'Ifrée** accompagne une commune urbaine / Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD)
- **L'ARPE Midi-Pyrénées** accompagne une communauté de communes / Agenda 21
- **La Fédération des centres sociaux de la Vienne** accompagne une commune péri-urbaine / Agenda 21
- **Le CPIE Littoral basque** accompagne une petite commune urbaine / Agenda 21
- **Le CPIE du Haut-Jura** accompagne une communauté de communes / DDmarche – méthodologie expérimentale proposée par Mairie conseil et l'UNCPIE
- **L'Ifrée** accompagne une commune péri-urbaine / Agenda 21
- **Le CPIE Vallée de l'Orne** accompagne une petite commune urbaine / Agenda 21
- **La DIFED** accompagne une commune péri-urbaine / Agenda 21
- **Le Réseau Cohérence** accompagne une commune péri-urbaine / Agenda 21
- **Etcharry formation développement** accompagne une commission syndicale / document d'objectif (Docob) Natura 2000
- **L'Association « Notre Village Terre d'Avenir »** accompagne une petite commune rurale / Agenda 21

Les 16 expériences d'accompagnement de démarches de développement durable de collectivités par des associations enquêtées sont présentées par taille décroissante du nombre d'habitants de la collectivité.

Le **Comité 21** accompagne une **communauté d'agglomération** du Languedoc Roussillon d'environ **150 000 habitants** dans la réalisation de son **Agenda 21** de décembre 2007 à 2011...

MOTS CLÉS

analyse
aide à la décision
apport d'éléments de comparaison à travers d'autres expériences

Contexte et histoire du projet

La communauté d'agglomération a réalisé en 2007 son projet d'agglomération pour définir les grandes orientations sur lesquelles les politiques communautaires devaient agir à l'horizon 2020. Pour inscrire complètement son projet dans le développement durable de son territoire, l'agglomération a lancé dans la foulée sa démarche d'Agenda 21 local. Dans un premier temps la chargée de mission avait contacté le Comité 21 pour partager ses premières difficultés et questions (notamment, l'aider à définir la place de l'Agenda 21 par rapport au projet d'agglomération) et connaître précisément les services d'accompagnement du Comité 21.

A ce moment-là, la collectivité a délibéré l'adhésion au Comité 21, qui a été validée au conseil d'administration en décembre 2007. L'objectif est double : bénéficier de l'expertise méthodologique du Comité 21 pour faciliter la mise en œuvre de sa démarche, et valoriser celle-ci au sein du réseau des 430 adhérents du Comité 21.

Les grandes étapes de l'accompagnement

Il n'y avait pas de grandes étapes d'accompagnement cadrées dès le départ. Le Comité 21 a répondu aux sollicitations ponctuelles de la chargée de mission Agenda 21 de la communauté d'agglomération à chacune des étapes de l'élaboration de l'Agenda 21, entre 2008 et 2010. La communauté d'agglomération a particulièrement sollicité le Comité 21 pendant les phases de cadrage, de mobilisation et de diagnostic en 2008, puis ponctuellement en 2009 et 2010 jusqu'à l'adoption du programme d'actions. La collectivité étant toujours adhérente, la possibilité d'accompagnement se poursuit de fait.

En 2008 :

- analyse de la gouvernance et des axes retenus dans ce projet d'agglomération au regard des principes et des finalités de développement durable et recommandations pour l'Agenda 21 intercommunal
- aide à l'analyse des offres des bureaux d'études pour le choix du prestataire

En 2009 :

- intervention sur l'Agenda 21 à la réunion intercadre
- relecture du diagnostic et envoi de commentaires (mail)
- participation de la chargée de mission de la communauté d'agglomération à la formation Agenda 21, organisée sur deux journées par le Comité 21
- aide à l'identification des axes stratégiques (mail)

En 2010 :

- aide à l'organisation du Forum Agenda 21 de février 2010 (contacts, préparation du déroulé)
- envoi d'un modèle de délibération pour l'adoption du programme d'actions

Des moments illustrant cet accompagnement

L'analyse du projet d'agglomération au travers de la grille de lecture des 5 finalités du cadre national

Nous avons été sollicités pour une lecture critique de ce document. Cette relecture a donné lieu à une notation de sa prise en compte des 5 finalités du cadre national des Agendas 21, sous forme d'un graphique en « radar ». Un point particulier a été soulevé sur la gouvernance du projet. Cette analyse critique a été présentée lors d'un comité de pilotage et a suscité beaucoup de questions de la part des élus. Même si certains étaient un peu déstabilisés par cette remise en question du document, cette analyse a été l'occasion pour

eux de s'approprier le cadre de référence des Agendas 21, qui ne leur était pas forcément connu à ce jour.

A partir de là la collectivité a été très attentive à respecter ce cadre de référence, à la fois en équilibrant sa politique autour des 5 finalités et en développant les processus de concertation et la gouvernance. Ainsi, dans le cadre du diagnostic de l'Agenda 21 tous les élus de toutes les communes de l'agglomération ont été rencontrés et entendus.

La présentation de l'Agenda 21 lors de la première réunion d'information destinée aux élus et techniciens

Cette réunion s'est déroulée au début de la démarche avant le démarrage du diagnostic.

Il s'agit en quelque sorte du lancement interne de la démarche, qui avait pour but de faire que les élus et les techniciens se l'approprient. La chargée de mission avait travaillé au déroulé global de la réunion avec le bureau d'étude : mot d'introduction du président de la communauté d'agglomération, présentation par le Comité 21 de l'Agenda 21 et de la démarche d'élaboration, présentation de bonnes pratiques déjà mises en œuvre sur les communes de l'agglomération, présentation de la page intranet consacrée à

l'Agenda 21 sur le site de l'agglomération... Pour la présentation de l'Agenda 21 l'idée était d'avoir un intervenant extérieur ayant une légitimité dans le domaine, c'est pour cela qu'ils ont fait appel au Comité 21.

Nous avons co-préparé le support de présentation avec la chargée de mission Agenda 21, qui l'a ensuite fait valider par son élu référent et son directeur général des services. Il s'agissait à la fois de présenter l'historique et les étapes d'élaboration de l'Agenda 21 et d'illustrer chacune des 5 finalités par des exemples très concrets d'actions mises en place par d'autres commu-

nautés d'agglomération. Ces exemples ont été choisis en fonction de leur pertinence pour l'agglomération, de l'articulation qu'ils illustraient

entre niveau communal et intercommunal, tout en veillant aux « couleurs politiques » des collectivités citées en exemple...

• Les contacts téléphoniques de suivi

Souvent, une fois le choix du bureau d'études réalisé, les collectivités sollicitent beaucoup moins l'accompagnement du Comité 21. Ici la demande de suivi a été continue, en cela c'est un cas assez exemplaire.

La chargée de mission nous sollicitait régulièrement pour avoir un autre regard sur les propositions du bureau d'études ou alors pour éclairer un point sur lequel son avis et celui du directeur général des services ou de l'élu différaient. Par exemple, sur les axes stratégiques, le bureau d'études a proposé 9 axes et l'élu n'en voulait que 5. La chargée de mission ne savait pas si elle devait insister pour garder ces 9 axes ou se plier à l'idée de n'en avoir que 5. Notre réponse a été d'aider à prendre la mesure des implications et d'apporter des arguments qui permettent de qualifier l'un ou l'autre des deux scénarios et faciliter l'aide à la décision interne finale : une stratégie en 9 axes est plus riche mais aussi plus lourde à piloter de manière opérationnelle, tandis qu'une stratégie en 5 axes est plus lisible et plus percutante en termes de communication. Nous avons ainsi relu le document pour faire des propositions opérationnelles de regroupements possibles d'axes entre eux. Nous avons également fait une

recherche sur la formulation d'axes stratégiques adoptée par d'autres communautés d'agglomérations à transmettre à la chargée de mission pour qu'elle ait des éléments de comparaison. Il est important pour nous de ne pas apporter de réponse toute faite à ce type de questions et de respecter la production spécifique au territoire.

Ça peut être aussi le cas lorsqu'une collectivité est confrontée à un taux de participation décevant ou très insatisfaisant à ses ateliers de concertation pour l'élaboration de l'Agenda 21. Nous cherchons alors à dédramatiser en apportant des éléments de comparaison montrant qu'il est toujours difficile de mobiliser beaucoup de monde et en rappelant que la concertation ne se joue pas seulement au moment de la préparation du plan d'actions. Il peut aussi y avoir des temps de concertation prévus au niveau de chaque action. Vient ensuite la question de la façon dont la collectivité a communiqué sur l'événement. Là encore par la richesse des expériences que nous avons recensées nous pouvons apporter des exemples de mise en œuvre d'une communication originale pour les inciter à varier les outils.

• Moyens financiers et humains

- Budget global : L'accompagnement s'inscrit dans le montant de l'adhésion (1000 € par an)
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 1 (la chargée de mission Territoires durables, en charge de l'accompagnement des collectivités adhérentes du Comité 21)
- Nombre de jours consacrés en ETP : 2008 : 4 jours, 2009 : 4 jours, 2010 : une demi-journée

Contact

Elise Gaultier

Chargée de mission Territoires durables
Comité 21
132, rue de Rivoli – 75001 Paris
Tél. : 01 55 34 75 21
gaultier@comite21.org

L'Ifrée accompagne une **communauté d'agglomération** du Poitou-Charentes d'environ **100 000 habitants** dans son **Plan climat** de 2006 à 2009

MOTS CLÉS

accompagner un changement de posture
rôle de l'écoute
co-écriture d'une charte d'engagement

• Contexte et histoire du projet

En 2004, l'Ifrée est sollicité pour accompagner la commission « développement durable » du Conseil de développement. Cet accompagnement durera 18 mois. Au cours de cette période, plusieurs projets structurants de l'agglomération (ORU – opération de renouvellement urbain, Maison de l'environnement, pérennisation des activités de la DCN – Direction des Constructions Navales) seront étudiés à travers le prisme du développement durable. Une réflexion sur les réductions des consommations d'énergie et le changement climatique est également initiée par cette commission dont les travaux sont suivis par le service « prospective » de la collectivité. Il en découle : la réalisation d'un bilan carbone, une adhésion de la collectivité au dispositif régional et une contractualisation avec l'Ademe et la Région pour un des 7 « CLIC » (contrat local initiative climat) mis en place dans la région. C'est alors que l'accompagnement de l'Ifrée est à nouveau sollicité pour ce chantier.

• Les grandes étapes de l'accompagnement

2006 : diagnostic des émissions de gaz à effet de serre de la communauté d'agglomération, réalisé par un cabinet privé (Carbone Consulting) en partenariat avec l'Ifrée.

L'Ifrée participe à la préparation et à l'animation d'une journée de présentation des résultats du bilan carbone auprès des communes, des services de la communauté d'agglomération et des acteurs du territoire. Cette journée permet de mobiliser les acteurs pour qu'ils participent à l'élaboration du plan climat.

2007 : Accompagnement de l'animation du CLIC : Participation à l'organisation des réunions des acteurs du territoire pour l'élaboration d'une charte d'engagements communs et la structuration du travail ultérieur.

2008-2009 : Préparation et animation du club des signataires - lieu d'échanges et de

partage d'expériences pour permettre à chaque membre d'enrichir ses réflexions en vue d'élaborer son plan d'actions.

Animation des groupes de travail (qui permettent d'approfondir les échanges de manière thématique) et du groupe restreint du club des signataires (composé de représentants de chacun de ces groupes de travail et des services de la communauté d'agglomération) qui prépare les réunions du club et est associé à la réflexion sur les actions de communication et d'évaluation du volet « territoire » du CLIC.

L'Ifrée participe, au côté de la communauté d'agglomération, à la préparation et à l'animation de ces différents temps d'échanges entre les acteurs du territoire. Le club des signataires s'est réuni trois fois durant l'année 2008. Les représentants participant au groupe restreint ont été désignés lors du 1^{er} club. Ils se sont ensuite réunis en amont de chacune des réunions pour les préparer.

En fin d'année, l'Ifrée est intervenu en appui au groupe d'acteurs qui conçoit une séquence de sensibilisation sur le changement climatique pour les agents des structures signataires. Cette séquence s'appuie sur les expériences de plusieurs signataires qui ont été mutualisées et analysées pour proposer à tous des outils et des modalités de sensibilisation « facilement » utilisables.

Deux moments illustrant cet accompagnement

Rédaction de la charte

En préalable, rappelons qu'il s'agit de la seule charte coécrite avec les habitants, parmi les 7 CLIC mis en place dans la région. Cette décision d'écriture participative est l'aboutissement d'un ensemble de réunions de travail avec le directeur des services techniques, la chargée de mission environnement, le directeur du service prospective et un élu référent. Ce sont des moments où l'accompagnateur pose la question du sens de la démarche et pousse les acteurs dans leur réflexion, certains sont personnellement convaincus, d'autres rappellent les freins existant.

Dans le cadre du CLIC, le travail s'organise autour de 3 entrées :

- Une entrée interne : comment la communauté d'agglomération examine son propre fonctionnement sur ses locaux, ses véhicules...*
- Une entrée par les communes membres de l'agglomération : comment faire en sorte qu'elles mettent en place des politiques de lutte contre les gaz à effet de serre (GES) ?*

– Une entrée par les acteurs publics et privés du territoire : comment les implique-t-on pour réduire les GES qu'ils génèrent afin de faire diminuer l'impact global du territoire ?

Reconnu par la collectivité comme accompagnant la démarche participative, nous avons deux postures distinctes :

- Présent autour de la table dans les réunions sur les deux premiers volets au démarrage de la démarche. On écoute, on participe, on donne des idées. L'écoute est essentielle car elle nous permet ensuite d'être pertinent dans notre mission : savoir ce que fait la collectivité, prendre la mesure de la réalité du portage et des engagements (ici, les services sont très porteurs et les politiques beaucoup moins) quand on se retrouve à la manœuvre des réunions avec les acteurs. Nos compétences en termes de participation nous permettent aussi de faire des propositions sur des modalités concernant les acteurs des deux premiers volets : on a ainsi proposé une*

réunion pour toutes les communes, ce qui n'était pas prévu à l'origine.

- A la manœuvre quand on prépare, avec le directeur du service prospective, la chargée de mission et le directeur des services, le déroulé des réunions participatives avec les acteurs. Les questions abordées sont multiples : elles concernent la répartition des temps, les modalités d'implication des participants, la validation des contenus détaillés d'un diaporama... Nous sommes force de proposition mais toujours dans une dynamique de co-construction : nos propositions sont ainsi mises en discussion, et nous apportons tous les éléments d'éclaircissement demandés, permettant aux techniciens de s'en saisir et de se les approprier petit à petit.*

Il y a eu une réunion pour mobiliser les acteurs

autour du partage des enjeux du plan climat. Le bilan carbone et la présentation des grands enjeux du développement durable ont servi de point de départ aux débats. Quand les grands enjeux communs ont été validés par échange de mails à la suite de la réunion, nous sommes passés à la phase d'écriture. Elle s'est déroulée en 2 réunions de trois heures pour amener les gens à entrer dans un travail de co-écriture d'une charte d'engagement. 50 à 70 personnes ont participé à ces deux réunions. Elles s'organisaient autour de 5 temps : 1 l'expression politique ; 2 la parole des services ; 3 le rappel du contexte du CLIC, du sens, des enjeux, des règles du jeu... par l'accompagnateur ; 4 le travail d'écriture (basé sur des techniques d'alternance entre moments collectifs et travail en petits groupes) ; 5 les services rassemblent la production et s'engagent à la mettre en forme et à l'envoyer pour validation.

Travail de l'accompagnateur auprès du consultant bilan carbone

La mission du consultant était de récolter des données auprès des communes pour élaborer le bilan. Sa posture initiale était donc de les aider à voir comment extraire les bonnes informations dans la masse de leurs factures et documents, en définissant au mieux ce dont il avait besoin. A un moment il est apparu que son rôle pouvait prendre une autre dimension car il avait un contact privilégié avec les personnels communaux qui se posaient beaucoup de questions sur la démarche entreprise.

L'accompagnateur l'a donc aidé à devenir un véritable relais de la démarche en changeant son positionnement vis-à-vis des personnels rencontrés dans les communes. Il l'a encouragé à entrer dans une relation de dialogue avec les

personnes auprès de qui il recherchait les données, en les considérant comme partenaires à part entière dans la démarche. Le consultant a alors été à l'écoute des incompréhensions et des difficultés de chacun. Il a joué un rôle de relais en leur faisant part des avancées de la réflexion au niveau de l'agglomération et a recueilli leurs réactions. Il est ainsi devenu un acteur de la dynamique participative, fondée sur l'écoute et sur l'implication des personnes. Ce consultant était moins présent aux réunions parce qu'éloigné géographiquement, c'est donc un travail personnalisé de l'accompagnateur qui a permis de replacer son action dans la logique globale.

Moyens financiers et humains

- Budget global : 13 750 € pour 4 ans
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 5 personnes mobilisées à différents moments
- Nombre de jours consacrés en ETP : 30 à 40 jours environ

Contacts

Michel Hortolan et Véronique Scamps

Ifrée

Tél. : 05 49 09 64 92

ifree@ifree.asso.fr

MOTS CLÉS

relation partenariale
formation des agents à l'animation de la démarche
techniques d'animation

Contexte et histoire du projet

Le responsable du Pôle « Economie et Développement durable » venait d'une autre agglomération qui avait mis en place un plan climat territorial. Son objectif était de réitérer cette initiative. Il connaissait d'ores et déjà l'Ifrée et plus particulièrement un ancien salarié en qui il avait confiance pour être accompagné dans ce projet de « prise en compte du développement durable ».

Au niveau de la collectivité, des actions dans ce sens étaient déjà conduites depuis de nombreuses années par les services communautaires : réalisation d'un « Bilan carbone », contrat AteNEE, animation d'un espace « Info-Energie », un projet de labellisation « Cit'Ergie »...

Ainsi, le Conseil Communautaire a choisi de mandater un groupe de travail, associant les élus de toutes les communes de l'agglomération afin d'engager un Agenda 21 dit « interne », animé dans l'optique d'élaborer, à terme, un Agenda 21 communautaire, couvrant l'ensemble du territoire de l'agglomération et impliquant les acteurs de ce même territoire.

A l'issue de la deuxième phase cependant, la collectivité prendra la décision de resserrer, dans un premier temps, le champ à la mise en place d'un Agenda 21 interne.

Les grandes étapes de l'accompagnement

- 1^{re} phase : co-rédaction du rapport intitulé « Vers une démarche communautaire de développement durable » avec le « groupe de travail développement durable » composé d'élus (maires et conseillers municipaux) représentant les 29 communes de l'agglomération.

- 2^e phase : définition de la feuille de route décrivant la démarche Agenda 21 interne de la communauté d'agglomération - Travail avec la direction et les principaux élus (président et vices-présidents)
- 3^e phase : réalisation de la démarche Agenda 21 interne - Travail avec la chargée de mission Agenda 21 et les agents impliqués (diagnostic partagé, hiérarchisation des axes de travail, validation des axes de travail, définition des actions, rédaction des fiches actions, rédaction d'un plan d'actions).

Notre collaboration a été reconduite déjà 3 fois et pour cette dernière phase, nous avons passé une convention de partenariat afin de formaliser notre manière de travailler ensemble. A l'été 2011, nous en sommes à la fin de la 3^e phase du projet initié et les étapes suivantes restent à réaliser :

- Rédaction des fiches actions (A/R avec les services) – été 2011
- Identification des pilotes et référents des actions (lettre de mission) – septembre 2011
- Restitution aux agents des actions validées – octobre 2011
- Rédaction du plan d'actions – octobre/novembre 2011
- Adoption du plan d'actions par les élus communautaires, publication et présentation aux agents – novembre/décembre 2011
- Publication du plan d'actions – janvier 2012

Deux moments illustrant cet accompagnement

L'animation des réunions de la première phase avec les élus des communes

Le fait de faire travailler ensemble les élus a été une étape clé où le rôle de l'accompagnateur a beaucoup compté dans la mise en œuvre : on les mettait en situation de produire, on les sollicitait sur leur savoir, leur expertise, on les amenait à se projeter... Ils n'auraient pas pu mener ce travail de cette façon sans le regard et les compétences d'animation extérieures proposés dans le cadre de l'accompagnement.

Une indication de la réussite de ces temps de travail est le constat suivant : au début chaque élu communal parlait au nom de sa commune, portait les préoccupations exclusives de celle-ci. Petit à petit l'ensemble des élus ont employé le « nous » et se sont projetés sur le territoire collectif. La communauté d'agglomération a pris du sens pour eux. De plus les élus ont été très assidus et très investis sur ces temps de travail.

Ce qui a permis cela, c'est sans doute le fait que leur participation était réellement prise en

compte : il y avait des comptes rendus et des mises en forme des productions après chaque séance de travail, les réunions étaient calibrées au regard de leurs disponibilités, finissaient à l'heure... et l'objectif annoncé a été atteint : le rapport final a été rédigé. L'animation a joué un rôle très important : les mises en situation de travail peu conventionnelles ont porté leurs fruits.

La deuxième séance illustre bien cela. Cette séance a permis, après une réunion présentant les enjeux du développement durable, de faire un premier état des lieux à partir de la connaissance des participants de ce qui se faisait sur le territoire. L'objectif de cet état des lieux était d'aider à se projeter (soit en exploitant un point fort déjà existant, soit en décidant de combler un manque, d'investir un nouveau domaine).

La technique d'animation utilisée est la suivante :

modalité • Les élus sont répartis en groupes autonomes de 5 ou 6 en fonction des 5 secteurs du SCOT (Schéma de Cohérence et d'Organisation Territoriale).

matériel • Ils ont à leur disposition des post-it de 4 couleurs et 1 carte taille A0 représentant le secteur du SCOT qui les concerne.

consigne • On leur demande de réfléchir à ce qu'ils ont mis en place comme action relevant du développement durable à travers la question : « Quelles sont les réalisations concrètes relevant du développement durable déjà menées dans votre commune et quelles sont les actions que vous pouvez identifier au niveau de l'agglomération ? ». Il faut ensuite écrire une action par post-it (avec une phrase de description), en choisissant la couleur en fonction de l'axe auquel elle se rattache (verte : environnement ; rose : développement humain ; orange : gouvernance ; jaune : lien avec l'économie, modes de production et de consommation) et de positionner les post-it sur la carte en fonction de la localisation de l'action.

temps • 45 minutes

résultats-exploitation • 50 actions liées à l'environnement ont ainsi été identifiées, 50 liées au développement humain, 20 liées à la gouvernance et 20 pour les modes de production (de la parité au conseil municipal au pédibus, toutes les propositions sont retenues !).

Puis l'animatrice a affiché toutes les cartes et les participants ont pris connaissance de l'ensemble. S'en suit un temps de commentaires et de synthèse : l'animatrice sollicite des réactions sur ce qui est présenté : qu'est-ce qui en ressort, qu'est-ce qu'on voit, qu'est-ce que vous en pensez ? Comment vous avez envie de vous projeter par rapport à ce constat ? C'est l'animation d'un débat qui se conclue par une synthèse faisant ressortir les grandes tendances : on voit plus d'actions environnement, tout le monde fait déjà beaucoup de choses, il y a déjà des initiatives communes, une bonne répartition sur l'ensemble du territoire... par ailleurs il y a peu d'éléments sur ce qui est fait par la communauté d'agglomération, il faudra donc prévoir un temps à part pour compenser ce manque. Un travail parallèle sera mené avec les deux techniciens par la suite pour compléter cet aspect.

L'objectif était de leur montrer qu'ils faisaient déjà des choses, de leur permettre de découvrir ce que les autres communes faisaient et de se projeter, sur des choses à mutualiser par exemple (comme un groupement d'achat papier déjà mutualisé à plusieurs communes mais qui pourrait être généralisé).

A l'issue de la réunion « état des lieux » nous avons fait ressortir des axes à travailler : l'importance d'exploiter les richesses existantes, de fédérer, de mettre en commun... autour de thématiques comme les déchets, l'énergie, les espaces verts...

La réunion suivante a permis de préciser les

compétences de la communauté d'agglomération qui étaient apparues comme peu connues des élus des communes et de mettre en perspective les axes au regard des compétences communautaires. Cette réflexion s'est déroulée en deux groupes dont nous avons animé les échanges.

Formation des techniciens animant le diagnostic partagé

Dans la troisième phase (réalisation de la démarche Agenda 21 interne), la feuille de route définit la mise en place de 4 groupes de travail composés d'agents de toutes catégories et de tous les services de la communauté d'agglomération.

Ces groupes doivent être animés et, plutôt que de multiplier les temps de présence des accompagnateurs, nous proposons de former des agents dans cette perspective. Les compétences acquises au sein de notre structure sur la formation à l'animation de réunions selon une méthode participative (stage proposé au programme de formations de l'Ifree depuis quelques années) nous permettent de construire en équipe une proposition adaptée à la situation de la collectivité. Suite à cette formation interne, les agents sont mis en binôme afin d'assurer une configuration plus sécurisante à ces animateurs qui restent malgré tout débutants.

Cette configuration amène une dynamique impliquante : ce sont les agents de la collectivité qui contribuent à animer le diagnostic. C'est

aussi une dynamique éducative pour les agents et la collectivité : les agents se forment sur des techniques dont ils pourront se servir au-delà de ce projet et la mission Agenda 21 est renforcée dans la mesure où la chargée de mission peut s'entourer d'agents d'autres services pour animer et réfléchir à la démarche de façon plus transversale.

Il s'agit d'une formation/action car elle aborde les techniques d'animation en général, et met les techniciens en situation. Nous élaborons ensemble le déroulé de la première réunion, ils animent ensuite cette réunion, puis nous nous revoyons pour en faire une analyse rétrospective. L'équipe est très motivée et s'est prise au jeu : dans les dernières séances ils avaient vraiment l'envie et des idées pour construire avec nous le déroulé de la réunion du groupe de travail. La dernière séance a été très riche en contributions. Ils ont pris en charge l'animation, la relance des personnes entre les réunions, la mise en forme des productions... Certaines fois ce sont des agents de catégorie C qui animent les réunions où participent des agents de catégorie B ou A. Tout le monde joue le jeu !

● Moyens financiers et humains

- Budget : 50 000 € dont coût pour la collectivité : 44 000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 1 personne était en charge du dossier et présente à toutes les réunions ; 3 à 4 personnes participaient aux séances de préparation et au total 6 personnes différentes de l'Ifree ont été mobilisées à des moments divers et de façon plutôt ponctuelle (animation, intervention, prise de note)...
- Nombre de jours consacrés en ETP : environ 100 jours sur 3 ans

Contact

Cécile Malfray

Ifree

Tél. : 05 49 09 64 92

ifree@ifree.asso.fr

L'Ifrée accompagne une **communauté de communes**
de Charentes d'environ **35 000 habitants**
dans le **volet participation citoyenne de son Agenda 21**
sur toute l'année 2011

MOTS CLÉS

formation-action
choix méthodologiques
techniques d'animation

Contexte et histoire du projet

La communauté de communes s'est engagée dans une démarche d'Agenda 21 depuis 2009, qu'elle a formalisée par une délibération début 2010. La démarche est portée par sa vice-présidente en charge de l'environnement, maire d'une commune rurale également engagée dans un Agenda 21 communal depuis quelques années. La ville centre est aussi engagée dans une démarche Agenda 21 depuis 2009, qui reste distincte de la démarche de la communauté de communes.

La communauté de communes espère que cette démarche pourra donner envie à ses communes membres de s'engager à leur tour dans des démarches communales. Dans ce but, la méthodologie de mobilisation retenue s'appuie sur des groupes de réflexion à l'échelle des communes.

La démarche est conduite par un chargé de mission qui a réalisé un diagnostic technique (dans le cadre de son stage de fin d'étude), engagé une phase de mobilisation et de sensibilisation notamment auprès des élus et des agents de la communauté de communes et a construit le déroulement de la démarche.

Les grandes étapes de l'accompagnement

- Clarification de la demande pour élaborer une proposition de travail cohérente au regard des besoins du commanditaire.
- Préparation des réunions à chacune des étapes : rédaction des trames de déroulement des réunions à venir et anticipation du déroulement des étapes ultérieures (aider à clarifier l'objet du travail à venir, les conditions de sa mise en œuvre, questionner certains points de la démarche – notamment le lieu de décision...).
- Co-animation de certaines réunions avec des groupes importants (20 pers.) ; analyse du déroulement des réunions passées co-animées ou animées seul par le chargé de mission ; relecture et discussion du contenu du compte rendu élaboré par l'équipe communauté de communes (chargé de mission + stagiaire).

Les premières réunions des groupes communaux ont eu lieu. A l'été 2011, arrive la fin de la 1^{re} étape de la démarche : le diagnostic.

La suite immédiate est la co-animation d'une réunion de synthèse du diagnostic et la préparation et l'animation de l'étape de définition des orientations stratégiques, puis celle de la rédaction du plan d'actions.

Deux moments illustrant cet accompagnement

Aide à la clarification de la demande

La discussion qui a eu lieu avant la contractualisation est illustrative du rôle de l'accompagnateur, même si elle n'est peut-être pas perçue comme telle par la collectivité. Il s'agit de réinterroger la demande pour aider à la clarifier.

Le premier temps a été une discussion très ouverte avec le chargé de mission en charge de l'Agenda 21 de la communauté de communes au sujet de sa demande, qui portait sur la co-animation de réunions participatives avec les acteurs locaux. Nous avons alors formulé différentes hypothèses et notamment l'idée que le chargé de mission seul pourrait difficilement assumer l'animation de toutes les réunions. Pour répondre à cette hypothèse nous avons proposé une formation interne à l'animation de réunions participatives. Même si cette façon de travailler n'a pas été retenue au final, le fait d'ouvrir cette possibilité a permis à l'accompagné de prendre conscience de différentes possibilités et de mieux identifier les implications de son choix.

Une deuxième réunion s'est tenue avec la vice-présidente de la communauté de communes, le directeur général des services et le chargé de mission afin de mieux se présenter respectivement et de discuter de leur démarche et de l'accompagnement possible. Lors de la discussion, des points de vigilance sont mis en avant amenant parfois des propositions :

- La question de la mise en discussion des propositions dans les services a, par exemple,

été abordée ici. En effet, dans le projet initial, cet aspect n'apparaissait pas du tout et le plan d'actions semblait devoir être élaboré sans échange avec les services. Même si les élus et techniciens disaient bien y avoir pensé rien n'était formalisé à ce sujet. Le rôle de l'accompagnateur a donc été, avec sa connaissance des processus à l'œuvre dans ce type de démarche, de mettre en lumière ce point et d'attirer l'attention de la collectivité sur le fait que le travail réalisé par les habitants, s'il n'est à aucun moment discuté avec les services, demeure bien souvent inutilisé en fin de course.

- La question du système de validation mis en place est aussi abordée : qui valide et selon quels circuits... Grâce à la présence de l'élu et du directeur général des services, nous avons pu avaliser l'idée d'organiser des réunions de synthèse entre les groupes de travail et de réunir des comités de pilotage après chacune des 3 phases (diagnostic, axes stratégiques, plan d'actions) pour prévoir une validation de chaque étapes.

Depuis cette première réunion, quand des points de vigilance sont soulevés, le chargé de mission les relaie vers ses élus et les traite ensuite sans l'accompagnateur. C'est ainsi qu'il a mis en discussion la question de la pertinence de faire travailler les habitants sur les axes stratégiques avec l'élu et qu'ils ont opté pour qu'ils soient élaborés par les élus et soumis à discussion auprès des habitants.

• Préparation des premières co-animations de réunions des groupes d'acteurs locaux des communes pour le diagnostic partagé

Il s'agit d'aider le chargé de mission à éclaircir ce qu'il met derrière l'idée de diagnostic partagé : par exemple, souhaite-t-il faire réagir les gens sur le diagnostic technique existant ou entendre d'abord leurs préoccupations... ?

Nous lui avons présenté différentes façons de travailler avec les personnes : un questionnaire par points forts/points faibles ne produira pas le même type de résultat qu'un questionnaire par causes/conséquences... Ceci pour l'aider à définir ce qu'il veut faire et dans quelle position il veut mettre les participants.

Cet échange a abouti à un choix méthodologique : partir d'une présentation généraliste des enjeux du développement durable pour ensuite demander aux participants de lister leurs préoccupations sur ces sujets au regard de leur territoire. Le diagnostic technique préalablement réalisé par le chargé de mission ne sera utilisé que dans un deuxième temps, pour confronter les éléments produits par les groupes à l'occasion de la réunion de synthèse.

Une fois ce choix acté, le travail consiste à élaborer ensemble le déroulé type d'une réunion, avec la contrainte que certains groupes sont nombreux et très mobilisés et d'autres peu nombreux et généralement moins sensibilisés a priori à ces questions. L'apport de l'accompagnateur se situe alors dans la proposition de modalités d'animation d'un travail de groupe en phase avec le nombre de participants et les résultats attendus, mais aussi en phase avec les capacités d'animation du chargé de mission qui devra animer seul la majorité des réunions à l'issue de la phase de test en co-animation.

La première modalité testée est le travail en deux sous-groupes se partageant les questions à traiter, en configuration « animation pivot » (➤ p. 113), pour approfondir les problématiques soulevées à la première réunion, suivi d'une restitution en grand groupe. Cette modalité a produit un contenu très riche, mais elle s'est avérée très chronophage, le temps de réunion prévu à 2 heures a débordé de 45 minutes.

Avec le groupe suivant nous avons proposé de tester une nouvelle modalité, permettant de limiter les écueils constatés : un travail en grand groupe (plutôt que de le scinder en deux), permettant à tous d'aborder simultanément la même question, puis un travail par petits groupes autonomes de 2 ou 3 à qui on avait remis une liste de questions qu'ils traitaient ensemble sans présence de l'animateur.

Cette modalité s'est avérée un peu moins chronophage (débord de 20 minutes seulement) mais moins riche aussi. Elle permet cependant d'envisager une menée par un animateur seul.

La réunion suivante avec le chargé de mission permet de faire le point sur ces deux expériences en pointant les écueils et les avantages de chacune pour choisir la modalité à adopter par la suite. Malgré l'intérêt de la deuxième modalité pour faire travailler en simultanée un grand groupe, l'animateur ne s'est pas senti à l'aise avec l'idée de laisser les gens travailler seuls dans un premier temps, il préférerait la méthode de l'animation pivot où il anime l'ensemble des échanges. Une troisième intervention de l'accompagnateur a donc été programmée pour faire travailler le 3^e groupe dont le nombre de participants était trop important.

• Moyens financiers et humains

- Budget global : 11 500 €
- 1 accompagnateur intervenant (épaulé par l'équipe en amont)
- Environ 25 jours en ETP

Contact

Véronique Scamps
lfree
Tél. : 05 49 09 64 92
lfree@ifree.asso.fr

IODDE (Ile d'Oléron Développement Durable Environnement)

et **DéPart** (Démarches Participatives) accompagnent une

communauté de communes du Poitou-Charentes

d'environ **20 000 habitants** dans son **Agenda 21**

basé sur la démarche participative de juillet 2008 à décembre 2010

MOTS CLÉS

participation
forums
rassurer les élus

• Contexte et histoire du projet

C'était une promesse de plusieurs maires élus lors de la dernière campagne municipale, en particulier de celui qui est devenu président de la communauté de communes, et d'un autre devenu vice-président (et qui sera en charge de l'Agenda 21 par la suite). Très touristique, la communauté de communes reste pourtant attachée à son identité qui passe par le secteur primaire de son économie. De plus en plus d'acteurs mettaient en évidence les risques d'un développement subi, sans se poser les questions importantes : vieillissement de la population, difficulté pour des jeunes actifs de s'installer (prix du logement et du terrain), dégradation de certains sites (plages, dunes, forêts), infrastructures banalisantes et risque d'auto-entraînement par un désintérêt des habitants, saturation du territoire en été que ce soit sur les infrastructures ou, dans certains esprits, l'impression de « trop de touristes »...

En parallèle, les habitants soucieux de la préservation de l'environnement et de leur qualité de vie se mobilisaient de plus en plus régulièrement, au travers d'associations, du Conseil de développement, ou lors de débats électoraux par exemple.

Il est finalement apparu que la démarche d'un Agenda 21 local permettrait à la fois d'avancer vers les promesses tenues, de réfléchir à un développement durable du territoire et d'associer la population et les acteurs.

• Les grandes étapes de l'accompagnement

Echanges préalables avec les élus (définitions, intérêt d'un Agenda 21, grandes modalités de déroulement...).

Echanges avec les élus et les services : mise en place d'une méthode participative, puis suivi tout au long de la démarche.

Préparation et animation des temps participatifs : forums (plénières) et ateliers (groupes de travail thématiques).

Echanges avec les services sur le programme d'actions

Bilan en commun, évaluation

• Deux moments illustrant cet accompagnement

• Organisation du premier forum avec la population

La méthode participative mise en œuvre reposait sur l'alternance de temps largement ouverts au grand public – les forums – et d'autres en comités plus restreint – les ateliers.

5 ateliers ont été organisés, avec 2 réunions pour chacun, et 3 forums : un au démarrage de l'action, servant notamment à recruter les personnes intéressées à participer au travail en atelier, 1 à mi-parcours des ateliers et 1 à la fin.

Nous présentons ici le déroulement du premier forum.

Nous avons préparé le déroulé à deux : un animateur d'IODDE et un animateur de DéPart, puis nous l'avons discuté avec la chargée de mission et fait valider par le directeur de la communauté de communes.

La séance commence par une présentation rapide (20 minutes) des enjeux du développement durable et de ce qu'est un Agenda 21.

Puis les participants sont répartis en petits groupes de travail de façon autoritaire (on ne leur laisse pas le choix des personnes avec qui ils vont être). Dans chaque groupe il y a un animateur et un rapporteur, agents de la collectivité ou des associations locales, qui ont été formés préalablement. L'originalité des thèmes de travail retenus est qu'ils ne sont pas sectoriels mais transversaux : on ne fait pas aborder les déchets ou l'eau mais des thèmes comme « produire et consommer durablement sur notre territoire », « maintenir des jeunes actifs sur notre territoire »... C'était plus risqué que de rester sur des thèmes classiques et cela aurait pu démotiver les personnes venues avec un problème précis à

évoquer. Au départ cela a un peu déstabilisé les gens (les thèmes, la répartition autoritaire), ils ont peut-être sur le moment eu l'impression d'être un peu brusqués mais au final c'était une manière de leur montrer qu'on était confiant dans leur capacité à penser globalement et ils ont apprécié cela.

Ce choix méthodologique de partir d'emblée sur des thèmes transversaux a également l'avantage de ne pas laisser la possibilité aux spécialistes de chaque question de monopoliser la parole et d'être en position d'essayer de faire passer les idées préconçues dont ils peuvent être porteurs au nom de leur spécialité. Cela les force à entrer dans un débat d'autant plus riche que tout le monde est mis au même niveau devant la question. Et c'est aussi sans doute ces entrées qui permettent de ne pas tomber dans les conflits d'intérêts habituels sur ces questions.

Ces groupes de travail qui ont fonctionné sur une durée d'une heure trente étaient le cœur de ce premier forum. Il s'agissait de mettre tout le monde dans une dynamique de travail et de recherche de solutions en commun.

A la suite de ce travail, il y a eu une restitution rapide en plénière pour commencer à échanger en grand groupe et à jauger l'implication potentielle des habitants. C'est le moment où l'on présente le volume de travail que peut représenter l'implication dans cette démarche et les différents niveaux de participation possibles : on peut suivre la démarche en assistant aux trois forums ou bien s'engager plus fortement en participant aux forums et aux 10 ateliers de travail. Les personnes signalent alors leur volonté, permettant d'estimer à quelques dizaines de personnes au

total les volontaires pour le travail en ateliers (ils seront 20 à 30 à chaque fois).

La discussion en plénière est aussi l'occasion de montrer l'ouverture souhaitée dans cette

démarche : les participants sont appelés à donner leur avis sur les thèmes retenus et même sur les modalités de travail proposées (sur cette question, ils ne s'en saisissent pas vraiment).

• Production des fiches actions durant le deuxième forum avec la population

Durant le deuxième forum il y a eu une restitution longue suivie d'un travail en petits groupes de 4 à 5 personnes pour rédiger les fiches-actions assez finement en essayant de mentionner un budget, un volume de travail, des indicateurs d'évaluation... Les groupes travaillaient en autonomie mais les animateurs passaient de groupe en groupe pour apporter leur aide s'ils en avaient besoin. Ce travail a vraiment bien fonctionné et les gens étaient satisfaits d'avoir été pris au sérieux.

Les fiches ont été ensuite regroupées, mises en lien, parfois complétées quand il manquait des éléments (notamment financiers) par les accompagnateurs et la chargée de mission. Elles ont quasiment toutes été retenues au final par les élus, avec seulement quelques petits ajustements. Il y avait près de 70 fiches. Si la règle était annoncée au départ que les élus restaient maîtres de leur choix il incombait aussi aux participants des ateliers de faire des propositions recevables et bien étayées.

Le directeur de la communauté de communes aurait parfois souhaité rédiger lui-même à l'avance les fiches actions de l'Agenda 21. Il fallait alors ré-expliquer la logique participative, insister sur le fait qu'il fallait attendre que les gens produisent eux-mêmes leurs idées. Et aussi le rassurer sur le fait que ça allait bien se passer : que les participants allaient produire des idées intéressantes...

• Moyens financiers et humains

- Budget global : environ 9000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 2 personnes
- Nombre de jours consacrés en ETP : environ 20 journées

Ce type de démarche, où la population est largement sollicitée, peut générer de la part des techniciens et des élus des inquiétudes quant à la pertinence des propositions des habitants, allant même quelques fois jusqu'à un sentiment d'insécurité. Ils craignent, soit que cette participation soit la porte ouverte à des formes non-contrôlables de revendications, soit que les propositions soient farfelues, soit que les habitants soient déçus du résultat produit ou de la prise en compte qui en sera faite. Ces craintes les rendent frileux aussi pour communiquer sur la démarche, ce qui peut être préjudiciable à sa bonne marche. L'accompagnateur doit alors les rassurer sur le fait que la démarche était tout de même sécurisante, qu'il y aura des résultats intéressants... Cela transfère la pression sur l'accompagnateur, qui doit être convaincant en étant lui-même dans l'incertitude car toujours dans une démarche expérimentale.

Contacts

Jean-Baptiste Bonnin

Responsable Association IODDE
(Ile d'Oléron Développement Durable
Environnement)
111, route du Douhet
17840 La Brée-les-Bains
Tél. : 05 46 47 61 85
iodde@wanadoo.fr

et bénévole

Association DéPart (recherche-action
Démarches Participatives en coopération)
16, rue des sauniers – Bagnaul
79800 Exoudun
Tel : 05.49.04.52.40
contact-depart@orange.fr

L'Ifrée accompagne une **communauté urbaine** de Charentes d'environ **20 000 habitants** dans son **Projet d'Aménagement et de Développement Durable** (PADD) en préparation à l'Agenda 21 de janvier à décembre 2011 (premiers contacts et appui à la construction de la démarche en 2010)

MOTS CLÉS

portage politique
adaptation
techniques d'animation

Contexte et histoire du projet

En 2008, une nouvelle équipe municipale est élue sur un programme qui annonce notamment un Agenda 21 pour la ville. Une fois en place, elle recrute une chargée de mission pour conduire l'Agenda 21 et la démocratie locale. Celle-ci fait appel à l'Ifrée dans un premier temps pour sensibiliser au développement durable des agents de la collectivité. Elle reprend à ce moment-là un travail avec les services sur le lancement d'actions « éco responsables ». En parallèle elle prend en charge la mise en place et l'animation des conseils de quartier. Un diagnostic « environnemental » de la commune est également lancé. Il est assuré par une étudiante en stage.

C'est à l'issue de ce travail que la chargée de mission sollicite à nouveau l'Ifrée pour l'accompagnement de l'Agenda 21.

Les grandes étapes de l'accompagnement

2010 : Appui à la construction de la démarche

2011 : Accompagnement du lancement de la démarche auprès de la population et des acteurs locaux : Préparation des réunions, co-animation des réunions, relecture des comptes rendus :

- une réunion publique de lancement, une réunion de sensibilisation des comités de quartier, une autre de sensibilisation des acteurs locaux ;
- 4 groupes de travail thématiques, réunis chacun à deux reprises en deux sessions (confronter le diagnostic technique aux réactions des acteurs, valider des orientations de développement de la ville au regard des éléments de diagnostic) ;
- une réunion de bilan à destination des cadres ;

- une réunion de synthèse pour valider les orientations des 4 axes et approfondir les points de débats avec tous les acteurs de la démarche (élus, conseils de quartiers, agents).

A l'automne 2011 aura lieu une troisième session de réunions des groupes de travail, une réunion des agents, une autre pour les cadres, l'ensemble aboutissant à une restitution et une réunion publique de présentation du PADD.

Deux moments illustrant cet accompagnement

Adapter le projet au portage politique en réinterrogeant la demande

En juin 2010, la chargée de mission fait appel à l'Ifrée pour voir comment elle pourrait être accompagnée dans un Agenda 21. Commence alors un travail d'aide à la clarification de la demande avec les deux chargés de mission et le directeur général des services qui vient participer à ces réunions : les premières réunions sont des discussions à bâtons rompus pour comprendre le fonctionnement de la collectivité et des différents interlocuteurs : quelle est la vision du directeur général des services sur ce projet ? Quels sont les freins ? Qu'est-ce qui marche bien ? Quels sont les projets qui avancent ?...

Il ressort de ces échanges qu'il y a un blocage au niveau du maire. Mais en poursuivant le questionnement, on s'aperçoit qu'il n'y a au final qu'un seul élu porteur du projet d'Agenda 21 et qu'il est marginalisé dans la majorité. Il apparaît alors évident qu'il faut arrêter le travail sur l'Agenda 21 et mettre les choses à plat avec le maire et les élus. L'accompagnateur insiste sur le fait que, dans ce contexte, toute l'énergie que les chargées de mission pourraient mettre à faire avancer le projet techniquement resterait sans effet car les politiques en bloqueraient la réalisation. Le directeur général des services provoque des réunions politiques où l'accompagnateur est invité. La première est même animée par lui sur sa proposition de jouer les médiateurs en tant que personne extérieure. Il s'agit d'expliquer où en est la réflexion et de faire part du sentiment que l'idée d'Agenda 21 n'est pas portée. Le maire confirme qu'il ne se

sent pas porteur d'une démarche globale Agenda 21 « trop intellectuelle, pas assez concrète ». C'est lors de cette réunion qu'est née l'idée d'examiner la possibilité de prendre le projet d'aménagement et de développement durable (PADD) comme objet de travail. En effet, l'élaboration (ou la révision) du plan local d'urbanisme (PLU) devait être lancée et le PADD qui accompagne le PLU aborde certaines des composantes d'un Agenda 21 (flux d'énergie, mobilité...). Cette option ne pouvait être validée sans l'élu chargé de l'urbanisme et l'élu référent pour les conseils de quartier. Une deuxième réunion est donc organisée pour leur faire part de cette idée à laquelle ils adhèrent. Enfin, une réunion des élus de la majorité (30 conseillers municipaux) est organisée, sous forme d'une mini-conférence sur « Agenda 21 et PADD », suivi d'un débat qui se met en place pour une validation finale.

L'idée n'est pas de renoncer à l'Agenda 21, mais de le rendre concret en démarrant avec un PADD exemplaire réalisé de façon participative en s'appuyant sur les conseils de quartiers.

Une fois l'option validée, date a été prise pour une réunion publique de lancement du PADD, où tous les habitants étaient invités. Le maire et les deux élus principalement concernés ont pris la parole pour annoncer la mise en route de la démarche. On entre donc dans une démarche qui a un vrai portage politique, là où les débuts ne le laissaient pas présager. Le travail avec la population peut alors commencer sereinement. Il se fait sur la base de fiches élaborées

conjointement par les chargées de mission et l'accompagnateur, synthétisant et vulgarisant les données des différents diagnostics sur toutes les thématiques du PADD (les

déplacements, la qualité de vie/espaces verts, la vie économique, le logement...) afin de les mettre à portée des participants.

• La séance de préparation de la première réunion d'information à destination des comités de quartiers

Les réunions de préparation des réunions d'information se déroulent toutes à peu près selon le même schéma c'est-à-dire que l'accompagnateur (ou les accompagnateurs : nous sommes jusqu'à 3 par réunion) aide d'abord les porteurs du projet (les 3 techniciens impliqués) à clarifier les objectifs de la réunion publique, puis est force de proposition sur une modalité d'animation adaptée à l'objectif visé.

Cette réunion d'information intervient juste après celle de lancement de la démarche, pilotée par les élus dans un style très conventionnel. Il y a donc un enjeu à ré-introduire dès cette deuxième réunion un caractère participatif important.

L'objectif est assez clair : il s'agit de présenter la démarche aux habitants (ceux impliqués dans les comités de quartier et les autres), de les familiariser avec les thèmes de travail retenus, de leur donner de l'information pratique et

concrète sur ce que sont les PLU et les PADD et de les mobiliser dans la démarche participative que la ville souhaite mettre en place autour de leur élaboration. Pour définir les résultats attendus, l'accompagnateur questionne les porteurs : à la fin de la réunion vous souhaitez que les gens aient compris quoi ? Aient retenu quels messages ? Qu'ils soient au clair sur leur volonté et leur possibilité de s'investir dans la démarche ? Qu'ils prennent un engagement (plus ou moins ferme) de participation ?

Une fois ces éléments précisés, l'accompagnateur propose une trame d'animation susceptible d'impliquer les gens dans la réflexion dès cette première réunion. Les porteurs de projet sont un peu réticents sur cette proposition très différente de leurs façons de faire habituelles, mais ils n'ont pas de proposition alternative et acceptent donc d'essayer.

La technique d'animation proposée est la suivante :

modalité • Après de courtes présentations magistrales sur la démarche et les outils PLU et PADD, il s'agissait d'avoir un temps de réflexion en petits groupes sur les 4 grands thèmes retenus (plutôt que de rester sur une présentation magistrale de ces grands thèmes).

4 temps de travail s'enchaînent sur le même modèle, permettant à l'ensemble des participants de contribuer aux 4 thèmes. Ils démarrent à chaque fois par une présentation en 5 minutes du thème et des principaux sous-thèmes qui le composent, avant de demander aux participants de travailler avec les 5 à 7 personnes qui se trouvent autour d'eux.

consigne • Écrire toutes les idées qui leur viennent sur les préoccupations qu'ils ont en lien avec ce thème. Il est bien précisé que c'est un préalable à la réflexion qui sera ensuite menée dans les groupes de travail, qu'on n'attend pas d'eux qu'ils fassent le tour de la problématique dans les 10 minutes imparties.

objectif • Se saisir de la question en en discutant à plusieurs pour avoir un premier échange d'idées qui permette de s'approprier ces thèmes et de constituer la base d'un travail ultérieur.

matériel • Pour chaque groupe une feuille rappelant la question est fournie avec une petite planchette

résultats-exploitation • Cette démarche a été menée tour à tour sur les 4 thèmes, les papiers des groupes étaient récupérés à la fin de chaque temps de travail et pendant qu'ils travaillaient en autonomie sur le thème suivant, les organisateurs (accompagnateur et porteurs du projet) synthétisaient sur des paperboards les idées recensées.

A la fin, un survol des paperboards par les organisateurs a permis de retransmettre au grand groupe la richesse de la production collective.

Les étapes suivantes sont alors rappelées : constitution des groupes de travail pour chacun des grands thèmes et série de 3 réunions par thème. Les 40 participants sont invités à inscrire leur nom sur un ou plusieurs des 4 papiers affichés pour déclarer leur souhait de participer aux groupes de travail.

Tous les participants ont inscrit leur nom sur au moins un thème et parfois plusieurs. Nous avons atteint l'objectif d'engagement des participants dans la démarche.

Les techniciens se sont ensuite réappropriés cette technique d'animation pour une réunion avec des agents volontaires qu'ils animaient seuls.

• Moyens financiers et humains

- Budget global : 25 000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 3 personnes
- Nombre de jours consacrés en ETP : 60 jours environ

Contacts

Michel Hortolan et Véronique Scamps

Ifrée

Tél. : 05 49 09 64 92

ifree@ifree.asso.fr

L'ARPE Midi-Pyrénées accompagne une communauté de communes de Midi-Pyrénées de 5 communes et environ 17 000 habitants dans son Agenda 21 depuis 2000

MOTS CLÉS

évaluation
mise en réseau
expérimentation du référentiel national

Contexte et histoire du projet

La communauté de communes, née à l'aube de l'an 2000, est un ancien territoire minier qui a beaucoup souffert de problèmes économiques, sociaux et environnementaux. C'est la volonté de trouver un nouveau souffle et de se projeter vers l'avenir qui l'a conduit à réfléchir à son développement global, cohérent et durable. La présence d'élus locaux au fait des politiques de développement durable de la région a facilité les choses. La collectivité s'engage dans le réseau territoire durable et, en 2003, initie un projet d'Agenda 21.

Des relations existaient déjà entre ce territoire et l'ARPE. En effet, il avait été choisi en 1999, à l'occasion de la réforme des fonds structurels européen pour expérimenter une méthode d'aide à l'élaboration d'une programmation liée à l'objectif 2, dans une perspective de développement durable. Il s'agissait de tester une méthode de diagnostic fondée sur les perceptions des acteurs et des habitants. Suite à ce travail, c'est assez naturellement que les élus ont sollicité l'agence pour engager un projet de développement durable à l'échelle de la nouvelle communauté de communes. Il s'agissait dans un premier temps de bénéficier d'éclairages sur les Agendas 21 locaux. Sur son territoire la communauté de communes s'est également appuyée sur son conseil local de développement, dont la vocation est de mener des démarches participatives et prospectives, pour réaliser le diagnostic et le programme d'actions.

Les grandes étapes de l'accompagnement

Elles ne sont pas spécifiques à ce projet car elles recouvrent plus ou moins le panel de nos actions possibles même si nous adaptions à chaque fois les actions menées aux besoins de la collectivité qui nous sollicite :

- Information et sensibilisation des élus :

Nous intervenons le plus possible en amont pour les sensibiliser et les interpeller sur leurs visions, afin de les aider à se mettre d'accord : c'est souvent le travail le plus important.

- Cadrage de la demande :

Une fois qu'ils sont au clair et en accord sur ce qu'ils mettent derrière les mots, on aide nos interlocuteurs à bien identifier ce qu'ils souhaitent faire exactement, pour leur proposer des solutions adaptées : par ex. on ne va pas forcément les pousser à s'engager dans un Agenda 21 ; suivant les moyens, le niveau de maturité et les ambitions réelles, on pourra leur proposer de démarrer par un projet plus léger comme une démarche d'éco-responsabilité...

- Cadrage méthodologique (mais pas normatif) :

Nous pouvons les aider à rédiger un cahier des charges pour recruter un bureau d'études, participer à l'audition des bureaux d'études, à la recherche de consultants, accompagner des projets pour une reconnaissance (Agenda 21, mais aussi éco-quartier, Iso 14001...bientôt 26000). A ce niveau nous mettons aussi à leur disposition :

- des outils méthodologiques que nous avons pu développer nous-mêmes (ex méthode de diagnostic au début des années 2000, guide ScoT et développement durable plus récemment) voire développés ailleurs (cadre de référence national, référentiel d'évaluation...),
- des retours d'expériences (en particulier en Midi-Pyrénées et parfois au-delà, notamment via le réseau des agences régionales de l'énergie et de l'environnement et via notre implication dans d'autres réseaux tels que le comité national A21),
- des rencontres grâce à l'animation, depuis 1997, du réseau des villes et territoires durables, à travers lequel nous permettons aux collectivités de se rencontrer, d'échanger, de partager...
- de l'information mise à jour à travers notre travail de veille et de diffusion de newsletter.

- Une fois qu'ils ont engagé leur démarche, notre accompagnement peut se poursuivre par la mobilisation d'autres personnes au sein de l'ARPE. Au final l'accompagnement est ainsi réalisé sur la méthode, le développement durable dans son ensemble et peut être poussé assez loin techniquement sur certains sujets qui intéressent les collectivités : projet d'éco-quartier, mise en place de réseaux de chaleur...

Des moments illustrant cet accompagnement

Travail sur l'évaluation

Aujourd'hui la communauté de communes travaille sur l'évaluation de son Agenda 21. C'est dans ce cadre que nous l'avons associée à une expérimentation du référentiel national pour l'évaluation des Agendas 21 locaux, que nous avons menée pour le ministère. Nous avons travaillé avec eux dans un premier temps sur ce qu'est l'évaluation : en quoi ça diffère du contrôle de gestion (c'était la première représentation qu'ils en avaient), et comment ils pouvaient s'en servir.

Ça a commencé par une journée du réseau territoire durable en 2008 sur le thème de l'évaluation : apports théoriques, retours d'expériences de collectivités qui ont avancé sur ce sujet et présentation des travaux en cours sur le référentiel national. Nous recueillons alors

les réactions à chaud des collectivités et nous les sollicitons pour cette expérimentation. Sur la trentaine de collectivités présentes 7 seront partantes, dont cette communauté de communes.

Pour la première série de réunions avec les élus et techniciens de la collectivité, nous avons mobilisé une consultante qui a travaillé à l'élaboration du référentiel, la directrice de l'ARPE et aussi le ministère. Cette réunion permet de présenter le référentiel, d'expliquer comment il peut être utilisé. La consultante a passé deux jours dans chaque territoire pour faire l'exercice de le remplir. La réunion est aussi l'occasion de recueillir les premières remarques des élus et des techniciens là-dessus.

Ensuite, après des échanges téléphoniques sur les difficultés à rentrer dans le référentiel pour les collectivités en test, nous proposons une réunion collective. C'est l'occasion de faire un tour de table politique et technique pour dégager les points forts et les points faibles du référentiel, et d'en faire un travail de relecture fine, chapitre par chapitre, puis de propositions de toutes les collectivités.

Au final nous avons donc accompagné une double dynamique :

- Un retour au ministère d'un avis de terrain des collectivités du sud-ouest (en lien avec le réseau girondin et le réseau animé par le pays basque), qui permettra à terme de rendre l'outil plus adapté et donc plus utile à ces collectivités. Les conclusions indiquaient notamment que le référentiel était peu adapté aux collectivités rurales, que les stratégies

n'étaient souvent pas assez portées par les élus, les diagnostics encore trop thématiques et pas assez appropriés par les élus (notamment lorsqu'ils sont réalisés de façon externe, par un bureau d'étude).

- Une sensibilisation en amont de la communauté de communes sur ce qu'est le processus d'évaluation, ce qui les réinterroge sur leur stratégie qui n'est peut-être pas assez précise pour pouvoir être évaluée. Dans le même esprit, une autre collectivité accompagnée sur ce champ avait libellé une question d'évaluation de la stratégie de la façon suivante : Les actions entreprises ont-elles permis de mieux gérer la ressource en eau ? Cela amène une réponse fermée (oui/non) qui reste trop vague. Nous avons proposé de décliner cette question en différentes sous-questions : quelles actions ont été mises en place dans ce domaine ?, quelles sont les réussites ou difficultés liées à leur mise en œuvre ?, est-ce que ça a permis d'atteindre les objectifs dans ce domaine ? (nous ne posons pas directement la question de l'existence d'objectifs, mais par cette proposition de question, ils prennent conscience qu'ils n'ont pas posé d'objectifs quantifiés). Par la suite, la chargée de mission identifie donc des indicateurs qui lui semblent importants, et nous la dirigeons vers la collègue qui pourra lui fournir ces données (l'ARPE abrite une mission régionale d'observation sur l'eau). Dans la communauté de communes suivie ici, nos interlocuteurs nous ont également sollicités par la suite pour avoir des indicateurs et relire leur document d'évaluation.

Contact

Caroline THOURET

conseillère technique « développement durable »

ARPE Midi-Pyrénées

14, rue de Tivoli - 31068 TOULOUSE

Tel : 05 34 31 97 08

thouret.c@arpe-mip.com

● Moyens financiers et humains

- gratuité du service, accompagnement financé par la Région Midi-Pyrénées
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 3 accompagnateurs se sont succédé dans le temps et l'ensemble de l'équipe a été mobilisée selon les problématiques rencontrées

La Fédération des centres sociaux de la Vienne

accompagne une **ville moyenne** de la Vienne

d'environ **10 000 habitants**

dans le **volet participation citoyenne de l'Agenda 21 à travers la re-mobilisation des conseils de quartiers**

de novembre 2010 à avril 2011

MOTS CLÉS

réorientation méthodologique
conseils de quartiers
participation
techniques d'animation

● Contexte et histoire du projet

La Ville a mis en place des conseils de quartiers et un conseil des aînés qui fonctionnent depuis février 2009. Une première intervention de la Fédération des centres sociaux avait été demandée pour permettre aux conseils de quartiers de trouver une méthode pour délibérer. Divers outils ou procédures ont permis de formaliser les demandes des conseils et les réponses de la ville, de suivre les projets et de les communiquer aux habitants. Après un an et demi de fonctionnement cependant un certain nombre de dysfonctionnements ont émergés : les conseils de quartiers sont très hétérogènes dans leur organisation et leurs demandes, ils connaissent une baisse de leurs effectifs, leurs rôles et attentes ne sont pas perçus de la même façon par les habitants, les techniciens et les élus, créant chez les participants un sentiment de frustration et de mécontentement. De plus, le positionnement de la ville s'est construit au fur et à mesure des sollicitations par les membres des conseils et nécessite une clarification.

La charte des conseils de quartiers prévoyait différents temps de rencontre dont l'assemblée inter-quartier, conçue comme un temps d'échange entre conseils et élus pour faire un point d'étape et rebondir.

La ville a souhaité organiser cette assemblée avec une animation extérieure, qui permette l'expression de chacun des acteurs. Elle a saisi cette occasion pour retourner vers la fédération avec une demande plus globale de diagnostic des dysfonctionnements et de remise sur les rails d'une dynamique de conseils de quartiers qui s'inscrit dans la ligne de la participation préconisée dans les textes fondateurs des Agendas 21.

Les enjeux repérés par la Fédération des centres sociaux étaient :

- **la pérennité** du fonctionnement des conseils de quartiers et la motivation pour une mobilisation des habitants ;
- **la capacité** des élus de la ville à assumer la démarche participative.

🕒 **Les grandes étapes de l'accompagnement**

La première étape a consisté en l'animation de groupes de travail

- **avec les adjoints et les élus référents** des conseils de quartiers : pour définir le sens, les attentes, l'ambition de la ville sur cette approche ;
- avec des **techniciens** pour décrypter les réponses apportées aux demandes d'habitants ainsi que les questions qu'ils soulèvent ;
- avec des **membres des conseils de quartiers et des membres du conseil des aînés** pour des phases d'évaluation interne (points forts et points faibles), et externe (relations, compréhension des rôles, pistes d'amélioration...).

La seconde étape a pris la forme de l'animation d'une assemblée inter quartiers.

Cette assemblée regroupait des élus et des membres des conseils de quartiers. La fédération a présenté une évaluation produite à partir de la production des quatre groupes de travail.

Puis elle a animé un temps de travail avec les élus et les habitants qui visait à définir les priorités pour améliorer la collaboration entre les conseils et la mairie.

Tout au long de la démarche, un groupe de pilotage et de suivi avec les élus en charge de l'Agenda 21 s'est réuni régulièrement.

En avril 2011, le travail d'accompagnement prend fin sur la présentation d'une liste de 7 constats/proposition et de préconisations générales sur les modalités de fonctionnement du secteur (élu et techniciens) dédié aux conseils de quartiers et des aînés vers une fonction d'animation transversale.

Celles-ci sont mises en œuvre par le service municipal, nous n'accompagnons pas cette mise en œuvre.

🕒 **Un moment illustrant cet accompagnement**

- **La phase de diagnostic des dysfonctionnements du système « conseils de quartiers »**

Cette phase s'est déroulée avec trois grands types d'acteurs : les habitants, les techniciens, les élus. Chacun réunis séparément dans un premier temps pour une analyse et une prise de conscience des dysfonctionnements au sein de sa sphère.

Des méthodes d'animation différentes ont été proposées, adaptées au type et au nombre de participants afin de permettre à chaque fois l'expression de chacun, la production d'idées et le classement des points qui ressortent comme les plus importants.

Les techniques d'animation proposées sont les suivantes :

- Du côté des habitants participants aux conseils de quartiers, la réunion comptait 60 personnes. La fédération a mobilisé 3 personnes pour animer ce temps.

modalités et consignes • On démarre par un temps de réflexion individuelle permettant à chacun d'exprimer ses principales fiertés au sujet des conseils de quartiers (en quoi il sentait le conseil de quartier utile), et ses principales déceptions.

A l'issue de ce temps individuel ces deux points étaient échangés et discutés en petits groupes de 5 personnes qui devaient s'entendre sur les 2 ou 3 principales fiertés et déceptions. Puis, par groupe de 10 on renouvelait la mise en discussion des 2 ou 3 principales fiertés et déceptions en rajoutant une nouvelle question autour des priorités à traiter que le groupe en dégagait.

matériel • Une fiche posant les 2 ou 3 questions à traiter est distribuée à chaque étape, d'abord individuellement puis par petits groupes.

résultats-exploitation • Enfin, les 6 groupes de 10 personnes étaient à nouveau réunis et les priorités dégagées par chacun retransmises pour être discutées en assemblée plénière.

objectif • Il s'agissait au final de faire émerger et valider ensemble les priorités retenues.

- Pour la réunion avec les services municipaux concernés par la question, les participants étaient moins nombreux.

modalités et consignes • L'exercice proposé à la base a été de dessiner (sous forme d'un schéma) le trajet parcouru par une idée émise par un conseil de quartier. Après une approche individuelle, les personnes étaient invitées à reconsidérer cette question en deux sous-groupes avant de confronter les résultats et d'entamer la discussion.

résultats-exploitation • Il en est ressorti que les services municipaux ne savaient pas comment un conseil de quartier intervenait dans la décision collective.

- Enfin, la réunion avec les élus, peu nombreux également, était aussi animée par 3 personnes de la fédération, dont deux prenaient en notes la production d'idées.

modalités, consigne et matériel • Elle s'est déroulée directement en plénière, avec une modalité permettant de poser des questions simples et d'avoir des réponses rapides qui entraînaient ensuite des discussions : chaque élu disposait de cartons rouge, vert et orange pour se positionner rapidement sur les affirmations à débattre, comme par exemple : Un conseil de quartier c'est une instance de consultation, un conseil de quartier c'est un lieu d'information du public, un conseil de quartier c'est un lieu d'implication des citoyens... A l'issue de chaque vote par levée de carton (du rouge : pas d'accord, au vert : tout à fait d'accord) la parole était donnée en priorité aux élus qui avaient affiché une position minoritaire afin qu'ils l'expliquent, puis aux autres.

Au final, à l'issue de l'ensemble des temps de réflexion menés avec ces trois catégories d'acteurs, une réelle progression est constatée.

Les habitants ont pris conscience par exemple qu'ils n'étaient pas des représentants élus, qu'ils avaient un rôle à jouer en intégrant une réflexion

collective sur les problématiques de la ville mais qu'ils n'étaient pas une instance décisionnaire. Le fait de mettre cela à plat et que ce soit formulé clairement leur a fait passer une étape. Ils ont pris conscience de leur positionnement dans la gouvernance collective où ils peuvent être consultés comme habitants experts de leur territoire, donner des conseils aux élus... Au final ils ont progressé dans leur compréhension du fonctionnement de la démocratie et de l'imbrication des rôles des différentes instances. Par ailleurs les services techniques avaient exprimé qu'ils attribuaient aux conseils de quartiers un rôle consultatif mais, en même temps, ils ne les consultaient jamais... Les membres des conseils de quartiers n'étaient pas associés aux instances consultatives que sont par exemple la commission d'urbanisme qui

réunit pourtant des acteurs locaux sur la question... Au bout du compte les conseils de quartiers avaient tendance à tourner à vide et à se satisfaire de petits problèmes de trottoirs mal entretenus...

Du fait de leur dénomination liée aux quartiers les services avaient tendance à ne pas les associer à des réflexions à un niveau plus global, or l'échelle du quartier n'est pas toujours pertinente pour ce qui concerne les problématiques de développement durable, il s'agissait donc de les faire sortir de leurs micro-projets pour les associer à la réflexion sur la ville de demain : quels modes de consommation de transport ?...

Ce sont ces dysfonctionnements qui ont pu être consciencés pour aller vers un changement de pratiques.

● Moyens financiers et humains

- Budget : 3500 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 3 intervenants
- Nombre de jours consacrés : 6 jours ETP

Contact

Denis Renaudin

Délégué Fédéral

Fédération des centres sociaux et socioculturels de la Vienne,

12, rue des Carmélites, 86 000 Poitiers

Tél. : 05 49 00 01 45

accueil@federation-csc86.org

Le **CPIE Littoral basque** accompagne une **commune** des Pyrénées Atlantiques d'environ **7000 habitants** dans l'élaboration de son **Agenda 21 basé sur la démarche participative** (s'appuyant sur les conseils de quartiers) sur 2010-2011

MOTS CLÉS

conseils de quartiers
participation
médiateur
acteur du territoire

● Contexte et histoire du projet

Nous avons été contactés en début de mandat par la nouvelle équipe municipale. Celle-ci souhaitait à l'époque s'engager dans une démarche d'Agenda 21 basée sur le lien social et la démarche participative. S'appuyant sur la création de conseils de quartiers, la démarche est enclenchée depuis 2 ans. Le choix des élus a été de missionner notre CPIE (association locale) plutôt que de faire appel à un bureau d'études privé, ou à un recrutement en interne. L'idée est de faire appel à une association ancrée dans le territoire qui permette l'intégration de forces de la société civile.

● Les grandes étapes de l'accompagnement

- Création de la méthodologie avec les élus responsables
- Sensibilisation en interne (élus + techniciens)
- Sensibilisation des conseils de quartiers
- Définition de thématiques
- Animation d'ateliers thématiques participatifs
- Rédaction de pistes d'actions possibles
- Rédaction du premier plan d'actions

● Deux moments illustrant cet accompagnement

• La négociation au démarrage avec les élus porteurs du projet

Ce sont d'abord des discussions informelles à points à éclaircir en préalable. Il a donc été l'occasion de rencontres sur d'autres dossiers décidé en amont de la demande officielle qui ont fait naître le projet et fait ressortir les d'accompagnement de faire une réunion avec le

maire et les élus porteurs de cette idée d'Agenda 21 et, du côté du CPIE, le président, le directeur et la chargée de mission qui serait en charge de ce dossier. Cette réunion a permis au CPIE de bien expliquer sa position, sur le fait qu'il ne souhaitait pas servir de paravent à une stratégie qui s'arrêterait au greenwashing, mais que s'il accompagnait cette démarche il fallait qu'il y ait une volonté de travail en profondeur, de réflexion collective...

Au cours de cette réunion préalable il est apparu que les élus souhaitaient s'appuyer sur les habitants et les conseils de quartiers qui avaient été mis en place 2 ans auparavant. Ces conseils abordaient jusque-là des problèmes de quartiers souvent centrés sur des revendications individuelles (réparation de nids poules, entretien des trottoirs...). Nous avons convenu de nous appuyer sur eux pour leur proposer de réfléchir de façon plus globale à travers des thèmes transversaux et interquartiers invitant à se pencher sur des questions d'intérêt général. Dès lors il ne s'agissait plus de revendications mais de contributions à travers leur expertise

d'usage. Dans un premier temps, cela a fait baisser les effectifs dans les réunions des conseils...

On a décidé de faire une formation pour les représentants de chaque conseil, car il nous semblait difficile de former l'ensemble des participants aux 7 conseils de quartiers. C'était une formation de 2 heures réunissant les représentants des conseils de quartiers, les élus et les techniciens. Elle présentait le développement durable et l'Agenda 21 qui permet une déclinaison locale des enjeux globaux à l'échelle d'une commune. Les représentants ont ensuite vocation à transmettre aux conseils de quartiers ces éléments et à faire remonter les préoccupations qui ressortent, dont on extrait les grandes thématiques qui seront retenues (mobilités, déchets...). Une difficulté est qu'au final on ne maîtrise pas la qualité de l'information retransmise et les échos et les participations des différents conseils de quartiers ont par la suite été très variés.

• Animation des 2 séries de réunions thématiques interquartier

Deux séries de réunions thématiques interquartiers ont été organisées sur les différentes thématiques retenues. La première avec des intervenants techniques faisant des apports en début de réunion suivis d'un temps d'échange avec la salle, à la façon d'un forum. La deuxième entre habitants dans la perspective de produire des idées.

Les accompagnateurs du CPIE animent ces différentes réunions en veillant à respecter l'aspect collectif de la réflexion et l'élargissement de la discussion au-delà des deux projets qui mobilisent les revendications au niveau de la commune : le projet de passage d'une ligne à grande vitesse (LGV) et le projet d'une décharge de déchets ultimes.

A l'issue de la première série de réunions un document « état des lieux » a été établi qui a été

distribué dans toutes les boîtes aux lettres, ce document invitait aussi les habitants à prendre part à la deuxième série d'ateliers (les conseils de quartiers, s'ils étaient des relais privilégiés, n'avaient pas l'exclusivité de la participation à la démarche, ce sont des démarches qui doivent toujours rester ouvertes).

La deuxième série de réunions est vraiment le moyen pour notre association de trouver son rôle de médiateur sur le territoire, entre les élus, les techniciens compétents dans leur domaine et la population qui a aussi une forme de compétence. Nous venons en médiateur de réflexion collective, avec un regard extérieur, une certaine neutralité. Cela facilite la discussion. Les techniciens nous connaissent car nous travaillons avec eux sur d'autres projets sur le champ de l'éducation à l'environnement. Les élus nous ont choisis et

nous font confiance. La population se sent proche du CPIE. Ce climat de confiance va favoriser les expressions.

Quand la réunion compte 30 à 35 personnes par exemple nous proposons des sous-groupes de 5 personnes avec des élus, des techniciens et des habitants et nous leur demandons de réfléchir à 5 à 10 idées applicables à la commune.

La règle du jeu est annoncée : à cette étape il convient de sortir du débat philosophique et de produire des idées concrètes (par exemple créer un parking relais en périphérie du bourg).

Au final, plusieurs dizaines d'idées d'actions pour la commune seront émises lors de cette phase. Après cela, va s'engager la phase d'écriture du plan d'actions, où sur l'ensemble des idées produites les élus vont devoir faire un arbitrage technique et financier, hiérarchiser les actions retenues et les planifier sur trois ans. Ce fonctionnement a été expliqué lors de la première réunion et il est réexpliqué à chaque début de réunion. Il est important de préciser

que chaque idée exprimée n'a pas valeur de loi, la décision finale relevant des élus.

La commune profite aussi de la démarche pour valoriser des actions déjà mises en place par des agents ou des services auprès de la population.

La volonté de la démarche est réellement d'impliquer les habitants et c'est l'objectif le plus difficile à atteindre. Nous avons eu du mal, notamment, à toucher certains acteurs comme les directeurs des écoles ou les directeurs de services sociaux, qui ne sont pas venus aux réunions. La mobilisation de ces acteurs clés du territoire reposait uniquement sur les relations des élus... Si c'était à refaire nous proposerions sans doute une réunion d'information spécifique pour les acteurs qui gèrent des structures importantes sur la commune : directeurs d'établissements scolaires, de CCAS, d'associations sportives, de services parapublics comme les crèches, maisons de retraite... comme ce que nous avons fait pour les représentants des conseils de quartiers.

• Moyens financiers et humains

- Budget global : 9500 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 2 personnes
- Nombre de jours consacrés en ETP : 12 interventions en doublon + les temps de concertation entre le CPIE Littoral basque et la commune + la préparation et le suivi des interventions

Contact

Pascal Clerc

Directeur

CPIE Littoral basque - Larretxea domaine d'Abbadia

64700 Hendaye

Tél. : 05.59.20.37.20

cpie.littoral.basque@hendaye.com

Le **CPIE du Haut-Jura** accompagne une **communauté de communes** du Haut-Jura d'environ **17 communes** et **7000 habitants** dans l'élaboration de la **DDmarche – méthodologie expérimentale proposée par Mairie conseil et l'UNCPIE** de juin 2009 à février 2011

MOTS CLÉS

binôme technicien-accompagnateur
formation
expérimentation d'une démarche

Contexte et histoire du projet

Dans le cadre du partenariat UNCPIE/Mairie conseil, un appel à projet a été proposé pour expérimenter une méthodologie spécifique aux communautés de communes rurales. Une communauté de communes avec laquelle nous avons l'habitude de travailler autour des activités d'animation (enfants et habitants) a été tout de suite volontaire pour que nous propositions notre tandem au niveau national. Nous avons donc fait partie de 9 équipes CPIE/communauté de communes qui ont expérimenté, durant 2 ans, la méthodologie « DDmarche ».

Le technicien en charge de cette question et l'animateur-accompagnateur du CPIE du Haut-Jura se sont rendus à une réunion de présentation à Paris. Là ils découvrent ensemble la méthodologie que l'un peut éclairer par sa connaissance du développement durable et l'autre par sa connaissance du territoire et des arcanes de la structure intercommunale. Plus ambitieux qu'un Agenda 21 interne mais moins qu'un Agenda 21 de territoire, la démarche s'apparente à un Agenda 21 de compétences, visant à interroger les compétences de la collectivité au regard du développement durable. C'est un niveau adapté aux petites communautés de communes rurales qui ont peu de moyens en disponibilité des techniciens et en financement de l'accompagnement... et qui ne fonctionnent pas avec des politiques planifiées mais plutôt avec des compétences à mettre en œuvre. En revenant, ils organisent une réunion avec le secrétaire général, le vice-président en charge de l'environnement et le président de la communauté de communes.

Les grandes étapes de l'accompagnement

La DDmarche s'articule autour de 4 temps principaux :

- Constitution d'un groupe de pilotage et désignation d'un animateur pivot (le technicien de la collectivité en charge de cette question)

- Définition des enjeux prioritaires en matière de développement durable sur le territoire
- Auto-évaluation de l'exercice des compétences de la communauté au regard des enjeux prioritaires
- Définition d'un premier plan d'actions

Un moment illustrant cet accompagnement

L'accompagnement des temps de formation à l'extérieur

Durant l'expérimentation, 5 ou 6 temps de regroupement ont lieu, organisés par Mairie Conseil et l'UNCPIE. Il s'agit de moments d'échanges, de mutualisation et de formation à des méthodes participatives par des mises en situation des techniciens impliqués dans le pilotage de la démarche. Les animateurs-accompagnateurs binômes des techniciens participent aussi à ces mises en situation, soit en y étant impliqués (dans les jeux de rôle par exemple) soit en étant observateurs et en apportant leur regard extérieur.

Le fait d'être sorti de son quotidien est très important pour le technicien accompagné. Cela permet d'être sur un temps dédié où il n'est pas rattrapé par les autres dossiers, de prendre du recul et d'échanger avec des pairs dans la même situation d'expérimentation de cette démarche... C'est un moment privilégié où il acquiert de nouvelles compétences qu'il peut consolider immédiatement avec l'accompagnateur. Le temps de déplacement en train avec le technicien est aussi mis à profit dans ce sens. C'est un moment où l'on peut essayer de se projeter ensemble sur la façon d'utiliser les acquis dans le contexte particulier de la communauté de communes où la démarche se déroule. Cela relève de la dynamique de co-construction.

« En tant qu'accompagnateur on devient garant de la mise en pratique des éléments travaillés au retour de la formation. Or on sait que c'est souvent là que le bât blesse. Au retour d'une formation on est pris dans le quotidien et on a souvent du mal à se remobiliser pour essayer de

mettre en pratique ce qu'on vient d'apprendre. C'est là que le rôle de l'accompagnateur est crucial. »

Un exemple de réinvestissement par le technicien de ce qui a été vu lors des formations.

Après le travail d'inventaire réalisé avec le technicien, sur la base de recueils de points de vue et de données auprès des membres du comité de pilotage notamment, une réunion était prévue pour en présenter la synthèse et faire travailler les élus sur la production des 5 défis à relever. Lors de cette réunion, l'animateur-accompagnateur a présenté le cadre national de référence et c'est le technicien qui a eu la main sur l'animation du temps de travail et de production avec les élus au travers de la technique du métaplan. L'accompagnateur n'est intervenu en renfort que durant le temps de synthèse qui peut être difficile à mener. Le technicien a donc pu mettre en pratique cette technique pour laquelle il avait vécu une mise en situation lors d'un des regroupements. C'est lui qui accompagne le groupe chargé de définir les défis prioritaires. Toutes les réunions du comité de pilotage, où siègent 7 personnes, sont désormais envisagées sous forme de réunions de travail et de production (souvent à partir d'un document martyr à faire évoluer) et non comme des réunions ordinaires basées sur la simple validation auprès des élus d'un document quasi-définitif. « C'est quelque chose de très marquant pour le technicien : il n'avait pas de

tout cette culture-là et finalement il s'y retrouve bien car, à son étonnement, cela crée une bonne motivation chez les élus. »

Les retours des élus sont très positifs sur cette forme de réunion. Quand ils rencontrent le

technicien ils s'enquière régulièrement de la date de la prochaine réunion de comité de pilotage et disent qu'ils prennent plaisir à venir à ces réunions alors qu'il les sait débordés par ailleurs!

☉ Moyens financiers et humains

- Budget : 5000 € dont 2000 de la collectivité
- Nombre d'accompagnateurs : 1 accompagnateur
- Jours consacrés en ETP : 10 jours de travail

Contact

Nicole Lancon

Directrice
CPIE du Haut-Jura
1, Grande rue
39170 Saint Lupicin
Tél. : 03 84 42 85 96
contact@cpie-haut-jura.org

L'Ifrée accompagne avec **Charente Nature**
une **commune** de Charente d'environ **7000 habitants**
dans son **Agenda 21** de fin 2008 à 2011

MOTS CLÉS

réajustement des propositions
ouverture des possibles
participation
techniques d'animation

☉ Contexte et histoire du projet

Le projet d'Agenda 21 est né de l'engagement politique de la nouvelle municipalité. Il est plus spécifiquement porté par les fortes convictions d'un élu (adjoint) et relayé par le maire. Ils ont la volonté de réfléchir autrement le développement et l'animation de la commune en associant plus les habitants et en s'appuyant sur le tissu associatif existant ; en réfléchissant les projets au regard des enjeux environnementaux et de leur impact sur les personnes.

C'est dans ce cadre qu'ils sollicitent l'Ifrée pour les accompagner sur l'aspect méthodologique de la conduite d'un projet de développement durable : quoi faire, avec qui, à quel moment ?, comment articuler les différentes actions initiées ?, quels rôle et composition des instances de pilotage ?

☉ Les grandes étapes de l'accompagnement

2008 : contacts avec les élus, aide à l'appropriation du concept de développement durable et à ses déclinaisons opérationnelles : lancement de la démarche de gestion différenciée des espaces verts, élaboration de la démarche d'Agenda 21 ; définition des modalités de partenariat pour l'accompagnement.

2009 : mobilisation des acteurs : sensibilisation des agents, information auprès des associations, des comités de quartiers... mise en place du comité de pilotage (définition de ses missions et de son mode de fonctionnement).

2010 : animation des comités de pilotage autour de l'identification des entrées prioritaires à traiter au regard d'un état des lieux basé sur la perception des acteurs, de l'élaboration des pistes d'actions, de la définition des critères de sélection des actions de l'Agenda 21 ; poursuite de la démarche interne (fonctionnement et projets).

2011 : animation de groupes de travail sur l'élaboration des actions partenariales retenues, travail avec les chefs de projets sur le plan d'actions, contribution à la rédaction du plan d'actions et de l'évaluation des actions

À l'été 2011, la rédaction du plan d'actions est en cours. Le travail sur l'évaluation des actions et de la démarche doit se poursuivre et s'approfondir. Il est convenu que l'accompagnement s'arrête (selon les modalités définies dans les 2 conventions) à l'issue de la publication et de la communication sur le plan d'actions.

• Deux moments illustrant cet accompagnement

• Réunions régulières avec le porteur de projet : Réajuster les propositions et ouvrir les possibles dans le travail au quotidien

Ce sont des moments tout à fait emblématiques du travail et de l'apport de l'accompagnateur.

Elles ont lieu tous les 2 ou 3 mois au début de la démarche puis tous les 6 mois (à partir du moment où la chargée de mission prend son poste).

C'est l'occasion de faire le point sur l'avancement de la démarche par rapport à ce qui était prévu et de se projeter sur les 6 prochains mois. Nous commençons par faire le point sur le volet externe : comité de pilotage, groupes de travail avec les acteurs, avec les représentants des comités de quartiers... Nous en faisons ensemble un examen rétrospectif. Ici, nous sommes « dans » la discussion car nous avons participé à ces temps.

Nous faisons ensuite le point sur le volet interne, qu'ils mènent sans nous. Cette fois nous nous situons davantage sur le questionnement. Nous rappelons les choses qui étaient prévues, même celles qu'ils n'évoquent pas naturellement, et nous leur faisons pointer ce qui a avancé et ce qui a moins avancé. Puis, nous réfléchissons ensemble aux aspects sur lesquels il convient de mettre l'accent dans la suite de la démarche : quels réajustements de nos interventions cela suppose-t-il, où met-on notre temps prioritairement ?

Par exemple : à la fin 2010, suite au diagnostic, des groupes de travail thématiques ont proposé des pistes d'actions. Le comité de pilotage a choisi certaines actions et des groupes de projet se sont mis en place pour travailler dessus. Nous avons aidé les porteurs à clarifier les modalités à adopter : travaillent-ils en autonomie ? Avec la chargée de mission ? Avec

nous ? Que veut-on qu'ils produisent ? À quelle échéance ? Cette réflexion abouti à la décision que l'Ifrée et Charente Nature animeraient seulement la première réunion de chaque groupe de travail pour bien valider l'objet de travail et les conditions (ce qu'on attend d'eux à la fin des 4 mois, l'outil de travail proposé qu'ils peuvent faire évoluer, notre position de rester en ressource mobilisable pour leur apporter des informations complémentaires si nécessaire...). Ces groupes de travail avaient pour objet de formaliser et rendre visibles les actions. Finalement, nous avons vu que les groupes avaient du mal à se gérer seuls, qu'il n'y avait pas de porteur qui ressortait, nous avons alors décidé de maintenir un animateur extérieur (Ifrée, Charente Nature ou la chargée de mission) pour la deuxième session de réunions.

L'accompagnateur peut aussi être force de proposition sur certains aspects, comme ça a été le cas pour la proposition d'ouverture ponctuelle du comité de pilotage à des personnes extérieures à la commune. Le comité de pilotage est une instance ouverte, composée d'élus, de techniciens, d'habitants, d'acteurs socio-économiques de la commune. Quand il s'est saisi de la problématique globale du changement climatique, l'accompagnateur a évoqué l'opportunité d'inviter le technicien en charge du plan climat de la communauté d'agglomération dont fait partie la commune, voire d'autres référents (Région, Etat...). Cela permettrait de confronter l'avancée des débats au sein de la commune avec des visions plus larges. Il s'agit à la fois d'une proposition d'amélioration méthodologique et de cohérence

avec le développement durable : la gestion de la ressource ne connaît pas les frontières communales, il est toujours intéressant d'articuler les échelles. Le comité de pilotage est composé d'acteurs locaux, qui ne sont pas confrontés à des regards extérieurs techniques. Cette proposition les aiderait à aller au-delà de leurs idées d'action au niveau de leur territoire et à chercher les liens possibles avec d'autres

échelles. Cette suggestion n'a pas été retenue pour l'instant. Les élus n'en ont peut-être pas ressentis le besoin du fait de leur propre connaissance acquise dans les différentes instances auxquelles ils participent. Néanmoins, cela fait partie du rôle de l'accompagnateur : faire des propositions, tout en sachant que les porteurs ne s'en saisiront pas forcément ou pas tout de suite.

• Animation des réunions de construction d'actions à partir d'une liste de pistes

À l'issue du diagnostic, des thématiques prioritaires ont été définies, puis des groupes de travail ont proposé des pistes d'actions sur chaque thématique. Il s'agit à ce stade

d'approfondir et de mieux cerner les cinq pistes d'action retenues, d'évaluer leur faisabilité avant de les proposer dans le plan d'actions de l'Agenda 21.

Les techniques d'animation proposées sont les suivantes :

modalité • 5 actions ont été retenues donc 5 groupes de travail organisés, composés chacun de personnes de structures différentes : représentants de la mairie et de structures extérieures. Ces groupes avaient au final un effectif modeste. Pour chaque groupe 2 réunions ont été organisées.

matériel • Un outil de travail sous forme de grille est proposé pour aider à donner du contexte et du contenu à l'action en y réfléchissant du point de vue du développement durable. Cette grille a été présentée et validée lors d'un précédent comité de pilotage, mais cela ne suffit pas à son appropriation, c'est pourquoi son utilisation sera animée au sein des groupes de travail.

objectif • Elle va permettre de passer d'un libellé d'action sous forme de simple phrase à quelque chose de beaucoup plus concret. Il s'agit de détailler l'action (objectif, déroulement...), d'y réfléchir sous l'angle du développement durable et d'étudier sa faisabilité.

La première réunion devait donner aux acteurs participants des repères sur ce qu'on attendait d'eux (qu'ils réfléchissent à l'action : qu'est-ce qu'on met derrière, en quoi ça va consister, qui va la mettre en œuvre, comment on s'organise...) et sur la façon dont elle allait être prise en compte dans le plan d'actions : comment ça allait se passer par la suite.

Pour l'action « Elaboration d'un guide achat consommation responsable pour les habitants », les questionnements ont tournés autour de : un guide c'est quoi (un document papier, ou autre chose ?) de quoi ça traite ? qu'est-ce qu'on entend par consommation responsable ?, est-ce qu'on est sur des consignes, des éco-gestes ou sur une autre approche ? à qui ça s'adresse en particulier, quelle périodicité ?

Pour l'action « la commande publique éco-responsable », la question de « qui ça concerne sur la commune ? » a permis de faire émerger l'idée que ça pourrait aussi concerner le privé et donc ne pas se réduire à la commande publique...

Lors de cette première séance, en fonction de la complexité du sujet, des apports complémentaires ont

pu être faits par l'accompagnatrice : de la présentation d'exemples (pour le guide) à des éléments plus théoriques sur des notions complexes (comme la question de la monnaie solidaire). Le temps d'exploration de la question pouvait être plus ou moins long suivant les thèmes.

Quand il y a une idée relativement claire et partagée du thème, nous abordions les premières questions de la grille : quels constats nous ont amenés à penser cette action ? Quels sont les objectifs de l'action (que cherche-t-on à atteindre) ?...

Au fil des deux réunions, se posent ainsi les questions des effets attendus de l'action, du pilotage, des moyens, des étapes et des conditions de réussite. La question des « conditions de réussite » a amené des réflexions assez intéressantes. Sur un des ateliers, ça a permis d'intégrer l'idée que la coordination du projet gagnerait à être transversale. Ça a mis en lumière des pratiques peu habituelles : essayer de ne pas faire à la place des gens mais de les accompagner, par exemple. Sur la commande éco-responsable est née l'idée d'une plateforme d'échange sur la question. Ça a permis de se dire qu'il fallait une stratégie des « petits pas » et de bien calibrer le projet pour qu'il soit réaliste pour chacune des structures qui voudraient s'investir dans cette action.

L'accompagnatrice est en position d'animation pivot : reformule, demande au groupe s'il est d'accord puis écrit au paperboard, propose parfois des réorganisations... La clôture des séances pouvait se faire par une synthèse des idées exprimées.

temps • Nous avons veillé à respecter le temps imparti qui était d'une heure et demie pour chaque séance.

Quelques semaines plus tard, chaque groupe a présenté son action lors d'un comité de pilotage. Après cela, une troisième réunion a permis au groupe d'aborder la concrétisation et la mise en œuvre de l'action. Au final, un temps commun a été organisé où les accompagnatrices ont apporté des éléments pour permettre aux groupes de travailler sur l'évaluation de leur action et de mettre en place les outils nécessaires.

● Moyens financiers et humains

- Budget global : 9000 à 10 000 € /an sur 3 ans, soit environ 30 000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 1 accompagnateur lfrée et 1 accompagnateur - en formation - Charente Nature
- Nombre de jours consacrés en ETP : 15 jours par an environ, soit 45 jours au total

Contacts

Véronique Scamps

lfrée
Tél. : 05 49 09 64 92
ifree@ifree.asso.fr

et Sylvie Caillaud

Charente Nature
impasse Lautrette
16 000 Angoulême
Tél. : 05 45 91 89 70
scaillaud@charente-nature.org

Le **CPIE Vallée de l'Orne** accompagne une **petite ville normande** d'environ **5000 habitants**

dans son **Agenda 21** basé sur la **démarche participative** de janvier 2009 à juin 2010

MOTS CLÉS

participation
animation de groupes de travail
médiateur

● Contexte et histoire du projet

En mars 2008, lors des dernières élections municipales, la ville a connu un changement de majorité politique. L'équipe nouvellement élue avait basé sa campagne sur un projet qui envisageait de repenser les pratiques communales au regard de l'évolution actuelle de notre société, en tenant compte des préoccupations du territoire sur le long terme tout en respectant les ressources naturelles. La campagne avait aussi mis en avant le fait de favoriser l'implication des citoyens et leur participation à la vie publique.

La demande a pris la forme d'un cahier des charges portant sur l'accompagnement de la réalisation d'un Agenda 21 de A à Z, avec une volonté participative réelle. Après l'acceptation de la proposition du CPIE (à l'issue de la consultation), un temps de travail a été pris avec 2 élus, la responsable des services administratifs (ici, ce n'est pas le directeur général des services qui était l'interlocuteur au niveau des techniciens) et le CPIE, constituant la cellule technique qui assurera le suivi du projet. La proposition a été remise à plat et amendée dans les détails avec par exemple un travail spécifique à mener avec certains acteurs comme l'école (pour l'inciter à entrer dans une démarche éco-école). L'organisation détaillée des différentes phases a été développée, comme par exemple le fait d'en confier certaines à des stagiaires de l'école de management locale.

● Les grandes étapes de l'accompagnement

Au sein de ces étapes, le CPIE s'assure de l'avancée du travail, du respect du calendrier et anime les groupes de travail et le comité de pilotage Agenda 21.

2008 : phase de sensibilisation et d'orientation :

- Lancement de la démarche d'Agenda 21 par le conseil municipal et choix du prestataire CPIE
- Création du comité de pilotage

- Lancement du diagnostic territorial
- Réalisation d'un bilan carbone

2009 : phase de concertation :

- Réunions du comité Agenda 21 : démarrage de la construction du plan d'actions, présentation du diagnostic à mettre en débat.
- Concertation publique sur l'Agenda 21 : organisation de 3 ateliers thématiques, mise en place d'un blog de l'Agenda 21

2010 : phase de pilotage :

- Présentation du plan d'actions à la population
- Finalisation et vote du programme d'action de l'Agenda 21 par le conseil municipal

2011 : phase de communication et d'organisation :

- 1^{re} réunion du groupe élus et services
- Transformation du comité de pilotage en comité de suivi de l'Agenda 21

A l'été 2011, le plan d'action est validé. Le CPIE prolonge son action avec une mission d'accompagnement auprès de la collectivité : animation du comité de suivi, animation du groupe de travail élus/fonctionnaires.

© Deux moments illustrant cet accompagnement

• L'organisation de la réunion publique tenue à la fin de la phase de diagnostic

Différents diagnostics ont été réalisés mais restent encore à partager :

- Etat des lieux technique réalisé avec l'appui d'une stagiaire
- Recensement des projets et volontés des élus
- Recensement des volontés des acteurs du territoire
- Eléments de l'Agenda 21 interne

La démarche de partage du diagnostic démarre par une réunion publique, suivie par des réunions de groupes de travail.

L'objectif de cette réunion est donc de présenter aux habitants l'avancement de la démarche d'Agenda 21, de les interpeller, de recueillir leurs réactions face aux éléments de diagnostic et de les inviter à y contribuer en prenant part aux groupes de travail qui se réuniront ultérieurement.

Cette réunion est préparée en amont par la cellule technique. Elle est introduite par le maire

qui présente la démarche mise en place et l'étape en cours. Le CPIE intervient ensuite pour présenter de façon très succincte une synthèse du diagnostic en balayant les différents champs couverts. L'idée est d'ouvrir suffisamment de portes pour permettre aux participants de s'exprimer ensuite sur les sujets qui leur tiennent le plus à cœur. Le principe proposé pour le débat qui suit est de consacrer successivement 20 minutes à 3 thèmes proposés par des participants. Le débat est mené en grand groupe avec une salle d'une cinquantaine de participants.

Si le débat ne permet pas de faire un tour exhaustif des champs couverts par le diagnostic, différentes possibilités sont données aux participants pour s'exprimer sur l'ensemble des sujets :

- Faire remonter des remarques par écrit (sur le blog de l'Agenda 21, par mail ou par courrier).
- S'inscrire dans les réunions de travail à venir.

3 réunions de travail ont été prévues :

- La mobilité dans la ville : repensons nos déplacements.
- Mixité sociale, solidarité, échanges intergénérationnels, comment vivre ensemble ?
- Quel environnement et cadre de vie pour la commune ?

Ces réunions sont annoncées avec leurs dates et les participants qui le souhaitent peuvent s'y inscrire dès la fin de la réunion. Certains l'ont fait mais ce n'est pas la majorité. Au final la première réunion de travail a été annulée faute de participants et les deux autres se sont tenues avec une douzaine de participants chacune.

La posture du CPIE dans l'animation de cette réunion et notamment du temps de débat, est une posture d'interface pour éviter la traditionnelle réunion communale où le maire présente un projet et répond aux questions des administrés. Ici il s'agit d'assurer la transparence et de donner la parole aux habitants en permettant une parole libre.

Une personne de la mairie prend des notes et fait un compte rendu, assurant une retranscription de l'ensemble des remarques des participants, qui remonteront vers le comité de pilotage avant d'être éventuellement intégrées au diagnostic.

• Animation des groupes de travail

Groupes de travail avec la population

Durant les groupes de travail, le but était de recueillir la perception des gens, l'animation proposée a été un débat le plus libre possible pour laisser au maximum les gens parler de leur vision. Un participant par exemple a pu exprimer que, suite aux travaux sur l'aménagement de l'hypermarché son intégration paysagère lui semblait moins bonne. Les élus n'y avaient pas leur place en tant qu'élus mais pouvaient s'y joindre comme de simples habitants. D'ailleurs certains aspects se solutionnent directement entre participants : un adhérent d'une association de protection de la nature par exemple revendique le déménagement à l'extérieur du bourg d'une usine de métallurgie employant une cinquantaine de personnes. D'autres participants le questionnent aussitôt sur la justification du coût financier énorme de cette opération. Il se ravise finalement. Un autre participant militant écologiste refuse l'idée d'un développement de l'urbanisation de la ville. Après des échanges sur le caractère inéluctable de l'accroissement des logements au niveau du canton, il se rallie finalement à l'idée qu'il vaut mieux guider cette urbanisation vers une densification de la ville centre, où sont localisés les principaux services, plutôt que sur une urbanisation des bourgs alentours.

Groupes de travail avec les techniciens

En parallèle du travail avec les acteurs du territoire sur l'Agenda 21 de territoire, un travail important a été mené sur un Agenda 21 interne, qui ne s'est pas limité à l'éco-exemplarité mais a aussi intégré de façon importante l'aspect gouvernance. Une stagiaire a rencontré chaque agent de la collectivité pour l'interroger sur sa perception des relations qu'il a en tant qu'individu avec les membres de son service, des relations interservices et des relations des services avec les élus. Le bilan carbone qui devait alimenter le diagnostic environnemental interne a retardé le diagnostic et a été perçu comme trop technique et n'apportant pas grand-chose à la réflexion globale.

Le travail sur les problématiques environnementales au sein des services s'est effectué autour de trois thématiques : consommables, investissements et énergie/eau. Ces trois thématiques ont chacune été déclinées en trois temps : état des lieux, propositions d'actions et enfin définition des conditions de faisabilité et de mise en œuvre des actions.

Ces réunions ont mixé tous les services et tous les niveaux d'agents.

Groupes de travail avec les techniciens et les élus

Un groupe de travail a été mis en place au niveau de la mise en œuvre du plan d'actions avec l'ensemble des élus et techniciens qui sont chefs de projets sur une action développement durable. Le CPIE anime ce groupe pour permettre à tous de s'exprimer. Les élus bénéficient du poids de leur statut et ont en général plus d'aisance orale que les techniciens. Il faut donc veiller à ce que l'animation permette l'expression de tous. L'enjeu est qu'ils se

sentent libres d'exprimer leur accord ou leur désaccord. A l'issue de ces réunions (deux ont eu lieu à ce jour) certains techniciens font part de leur satisfaction en ces termes « on a pu s'adresser aux élus et dire directement ce que l'on pense ».

Considérer les élus et les techniciens comme des binômes nous semble aujourd'hui important. Si c'était à refaire nous les aurions constitués dès le départ.

● Moyens financiers et humains

- Budget global : 14 000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés et nombre de jours consacrés en ETP :
Pour le CPIE, il était prévu 31 jours mais à l'arrivée, on est plutôt à :
 - un accompagnateur chef de projet : 35 jours
 - une chargée de communication : 4 jours
 - un animateur auprès de l'école : 6 joursD'autres personnes ont été mobilisées : étudiants en projet tutoré (2 séries de 3 étudiants sur 1 mois en même temps), étudiant en stage (6 mois), chargé de mission 4 mois.

Contact

Joël Rihouet

Directeur
CPIE Vallée de l'Orne
Enceinte de l'abbaye aux Hommes
14054 CAEN cedex 4
Tél. : 02 31 30 43 27
jrihouet@cpievdo.fr

La **DIFED** (Dynamique d'information et de formation sur l'environnement et le développement durable) accompagne une **commune périurbaine** de l'Hérault d'environ **5000 habitants** dans le **volet participation citoyenne de son Agenda 21 à travers la ré-orientation de son instance de pilotage** de mars 2010 à juin 2011 (et qui doit se poursuivre jusqu'à mai 2012)

MOTS CLÉS

participation
techniques d'animation
charte de la concertation

● Contexte et histoire du projet

La commune souhaite être accompagnée après une mise en route de la démarche basée sur une commission extra-municipale (CEM) ne disposant pas de compétences méthodologiques et ayant du mal à définir et/ou respecter son rôle. Cette commission est composée d'élus, d'associations locales et d'habitants, avec la particularité de compter des experts thématiques universitaires parmi ces habitants.

La commune exprime sa difficulté à gérer le passage à une démarche participative, en termes de méthodologie et de capacité d'animation. L'enjeu est d'accompagner la commission et l' élu en charge de l'Agenda 21 pour en faire les véritables pilotes de la démarche tout en garantissant le respect des fondamentaux de l'Agenda 21.

● Les grandes étapes de l'accompagnement

Animation d'une dizaine de réunions de cadrage méthodologique, et restitutions régulières au bureau municipal (élus de la majorité).

Formation des personnels et de la totalité des élus (via le CNFPT).

Les formations se déroulent en 3 temps : un apport sur le développement durable (d'où ça vient ?), sur l'Agenda 21 (comment ça marche ?) puis un temps de réflexion sur l'exemplarité communale (que peuvent-ils imaginer de faire au niveau interne, dans leurs services en termes d'éco-responsabilité ?).

Organisation et animation de 7 temps d'échange avec les habitants pour l'élaboration du diagnostic, complétés par des « réunions de copains » (réunion sans nous, avec un kit permettant à un groupe autonome de s'exprimer sur les points forts et faibles de leur territoire), ainsi que par un stand sur le marché, animé par les élus...

Formalisation du diagnostic partagé : création d'un document de 4 pages distribué à tous les habitants...

A venir :

- Projection vers le plan d'action à travers l'animation d'ateliers d'écriture de fiches action.
- Accompagnement des élus dans le choix et la formalisation des actions à travers la production d'outils d'aide à la décision.
- Accompagnement de l'élaboration du dossier d'appel à reconnaissance.

☉ Deux moments illustrant cet accompagnement

• L'animation de la commission extra-municipale (CEM)

L'animation de la CEM avait pour objectif de lui permettre de modifier sa démarche initiale d'écriture interne de l'Agenda 21 et d'aller vers l'animation de la réflexion sur l'Agenda 21. A chaque étape sont réexpliqués l'enjeu et le rôle de la CEM. La CEM doit par exemple imaginer le processus de rencontre avec la population pour lui faire produire un diagnostic partagé, valider le diagnostic partagé et non l'écrire, se poser la question de la pertinence d'avoir un stand expliquant son action sur un marché...

Le rôle de l'accompagnateur dans l'animation de ces réunions est donc surtout d'être un garde-fou rappelant sans cesse le positionnement et aussi d'être force de proposition sur la manière de faire.

« Bien sûr au final ce sont les membres de la commission qui prennent les décisions et on ne peut pas s'assurer qu'ils prennent la décision qui nous semble la meilleure (sinon on serait dans la manipulation) mais on peut s'assurer qu'ils se posent toutes les questions qu'on estime utile qu'ils se posent. »

Les réunions de la CEM sont préparées avec l' élu en charge du développement durable. L'ordre du jour qui est produit est envoyé à tous les membres de la CEM pour qu'ils puissent y réagir et ajouter des points. Les sujets sont larges, outre la préparation de la prochaine réunion publique, on y repense les fondamentaux :

le pilotage de la démarche, l'évaluation (qu'est-ce qu'on avait dit qu'on ferait et qu'est-ce qu'on a fait au final), la participation, la co-production de la méthode...

Quand c'est possible (une fois sur deux) il y a une petite présentation d'un des thèmes : par exemple « la demande de labellisation auprès du ministère, comment ça se passe ? », ou « le référentiel d'évaluation, c'est quoi ? ». Ce sont des temps d'apport destinés à faire augmenter la culture commune sur l'Agenda 21.

Ensuite, le cœur de la réunion est consacré à un examen rétrospectif de la façon dont s'est déroulée la dernière réunion avec les habitants et à la préparation de la prochaine (il y a une réunion avec les habitants entre deux CEM).

Après il peut y avoir quelques points annexes, comme par exemple la préparation de la présence de la CEM lors d'un gros événement à la rentrée. Cela peut être également une question de fond qui bloque et que l'on va décider d'éclaircir.

Par exemple, identifier le rôle des différents acteurs en jeu dans un Agenda 21 : l'ensemble des élus, le bureau municipal (qui réunit les élus de la majorité), l' élu en charge du développement durable, les associations du territoire, les citoyens... La méthode de travail proposée a été un métaplan avec 5 couleurs de post-it pour dif-

férencier les rôles des acteurs. La production finale peut faire l'objet d'un petit document qui fait ensuite référence pour le groupe.

Un autre exemple est l'élaboration d'une charte de la concertation. Cette question s'est posée lors du passage du diagnostic partagé, finalement assez peu engageant - on ne fait que donner son avis sur les points forts et les points faibles du territoire -, à l'élaboration des fiches actions au sein de groupes autonomes, impliquant un travail beaucoup plus conséquent de la part des participants. Habituellement cette question arrive beaucoup plus tôt dans le processus participatif car la situation est

souvent un peu tendue au départ et il faut assurer un respect mutuel entre tous les participants. Ici, la situation de départ n'a pas nécessité ce type d'ajustement mais au moment de s'engager de façon plus forte, les habitants ont eu besoin d'avoir un engagement de la collectivité sur la réalité de la prise en compte des propositions. La charte a donc été orientée sur cette question du statut des propositions élaborées par les habitants avec un engagement de la part de la collectivité d'étudier toutes les propositions et de faire un retour argumenté sur les choix qui seraient faits.

• L'animation de la réunion de lancement de l'Agenda 21

Elle est le moyen de faire comprendre que les soirées d'échange publiques ne seront pas les réunions classiques où s'affrontent les avis pour ou contre un projet, mais qu'elles seront des lieux de travail en commun. Pour avoir une cohérence entre le message et la forme, cette première réunion se doit aussi de ne pas ressembler à une réunion publique classique, elle va donc :

- Faire une place très réduite au discours introductif du maire. C'est le fruit de la préparation en amont avec les élus que d'obtenir un discours ne dépassant pas les 5 minutes actant l'engagement de la collectivité dans la démarche et le fait qu'ils comptent maintenant sur la participation des citoyens.
- Introduire la démarche et ses modalités :

l'animateur précise ce qu'est un Agenda 21 et présente son rôle qui n'est pas celui d'un expert mais d'un animateur de la démarche. Pour cette phase il utilise les 4 premières minutes du film de 25 minutes réalisé par Aurillac sur son Agenda 21. Ces premières minutes sont très généralistes et assez humoristiques, elles s'appuient en partie sur un micro-trottoir avec des personnes qui ne savent pas ce qu'est le développement durable. Il précise alors l'attente qu'il y a vis-à-vis des habitants : on ne leur demandera pas d'être des experts du développement durable mais des experts de la vie sur la commune.

- Mettre très vite les personnes en situation de travail pour donner à comprendre ce que seront les réunions proposées dans le cadre de l'Agenda 21.

Les techniques d'animation proposées sont les suivantes :

- Le premier atelier de travail a tourné autour de la définition de l'identité de la commune à travers la méthode du « 5+5=5 ».

modalité et consigne • Chacun écrit 5 mots représentatifs pour lui de sa commune (rural, convivialité, reclus, survie...). Puis les personnes sont réunies en groupes de 8 à 10 et doivent définir ensemble 5 mots sur lesquels ils sont collectivement d'accord. Puis on va jusqu'à se mettre d'accord sur 5 mots au niveau de la salle complète.

résultats-exploitation et objectif • Cet exercice, outre l'intérêt de la production finale qui apporte une première vision partagée de la commune, représente un apprentissage de ce que va être la démarche d'Agenda 21 : se concentrer sur un sujet, discuter, négocier, pour se mettre d'accord. Ici il ne s'agit que de se mettre d'accord sur des mots, des images, il n'y a pas encore trop d'enjeux, c'est un démarrage en douceur.

• Le deuxième atelier vise à faire ressortir les thèmes qui devront être abordés lors du diagnostic.

modalité-consigne • Cela commence aussi par une réflexion individuelle puis une discussion en groupe de 8 à 10 personnes, chaque groupe ayant 5 post-it sur lesquels doit figurer une idée à chaque fois.

exploitation • La restitution se fait sous forme d'un métaplan avec des post-it disposés en nuages pour identifier des grandes thématiques.

– Pour être vécue comme une réunion différente des réunions publiques habituelles il importe aussi de l'organiser dans un lieu différent des lieux de réunions institutionnelles identifiés. On se tourne plutôt vers des lieux de vie des habitants de la commune : le réfectoire du collège, de la maison de retraite...

– Enfin, un des écueils quand on veut mobiliser la population sur un Agenda 21 est que les

personnes pensent qu'il ne s'agit que d'environnement et que ça n'intéresse donc que les « écolos » de la commune. Pour éviter cela il est souvent important, une fois les thématiques identifiées, de choisir pour le premier atelier une thématique plus sociale qu'écologique (la question du vivre ensemble et de la qualité de vie par exemple) pour casser cette image simpliste et intéresser un plus grand nombre de participants potentiels.

☉ Moyens financiers et humains

- Budget global : 10 000 €, avec subvention du CG 34 (3000 €)
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 1 accompagnateur
- Nombre de jours consacrés : une trentaine environ (animation de 10 réunions publiques, 10 CEM ou bureau municipal et rencontres régulières avec l'élu et aide ponctuelle)

Contact

Bruno Franc

Directeur

DIFED

Université Montpellier 2

PL. E. Bataillon

34095 Montpellier Cedex 5

Tél. : 04 67 14 48 59

bfranc@univ-montp2.fr

Le Réseau Cohérence, en partenariat avec l'association Nature et Culture et Kolibri,

accompagne une **commune** du Morbihan d'environ **5000 habitants** dans son **Agenda 21 basé sur la démarche participative** de novembre 2009 à octobre 2011

MOTS CLÉS

outil de diagnostic

animation d'ateliers de travail

apports dans le débat

☉ Contexte et histoire du projet

La commune fait partie d'une agglomération de 120 000 habitants. Bien que la commune soit déjà dans une dynamique de projets à dimension sociale, ceux-ci étaient réalisés indépendamment les uns des autres. Aussi le besoin a été ressenti de proposer un projet global et mobilisateur aux habitants dans l'optique de développer leur participation dans une commune qui « souffre » de la trop grande proximité de la ville centre de l'agglomération. C'est ainsi qu'elle décide de s'engager dans un Agenda 21 en octobre 2009.

☉ Les grandes étapes de l'accompagnement

- Mise en œuvre d'une culture commune du développement durable
 - Pilotage du projet Agenda 21
 - Une conférence-débat de lancement relative à l'Agenda 21
 - Une formation interne pour les élus et les services de la commune
 - Organisation d'une visite de terrain sur une autre commune
- Etat des lieux et réalisation du diagnostic
 - Réalisation d'un diagnostic technique (par l'entreprise Kolibri)
 - Réalisation d'un diagnostic sensible avec les acteurs locaux
 - Maintenir le dynamisme et l'attention de la population par un temps fort intermédiaire au cours du diagnostic : utilisation du baromètre du développement durable en réunion publique
 - Synthèse de l'état des lieux du territoire
 - Un forum de présentation de l'état des lieux

- Définition des enjeux et des objectifs de l'Agenda 21
 - Ateliers de travail ouverts à la population
 - Présentation et validation des enjeux et objectifs devant le comité de pilotage et le conseil municipal
- Proposition d'un programme d'actions
- Rédaction de l'Agenda 21 local, éléments de suivi et d'évaluation
 - Elaboration du programme d'actions sélectionnées
 - Rédaction du projet d'Agenda 21 de la commune
- Présentation au public

A l'été 2011, nous en sommes à la rédaction des fiches actions avec une validation de l'Agenda 21 prévue pour octobre 2011.

☉ Deux moments illustrant cet accompagnement

• La réunion publique animée autour du baromètre du développement durable

Un appel à participation est d'abord lancé 15 jours avant par la commune et le Réseau Cohérence, via la presse, les réseaux, par affiches...

La soirée est animée par l'accompagnateur du Réseau Cohérence. L' élu référent est présent mais il est dans la salle avec l'ensemble du public pour ne pas avoir de position officielle à tenir et avoir ainsi une plus grande liberté de parole.

La soirée se déroule en trois temps.

Il y a d'abord une présentation du concept de développement durable avec les trois piliers de l'économique, de l'écologique et de la solidarité et le positionnement central de la citoyenneté dans ce triangle.

Puis on précise les règles du jeu de la participation proposée ici. Cet aspect est central et, selon nous trop souvent oublié dans les démarches participatives. Or, cet oubli peut conduire à la démobilisation et à la frustration des participants. Il est louable d'essayer de redonner de la valeur à l'engagement des citoyens mais il ne faut pas oublier d'être rigoureux et transparent sur l'objectif et

l'utilisation qui en sera faite.

L'explication des règles repose sur l'annonce des trois étapes de la démarche :

1. Partager une culture commune sur le développement durable à travers la réalisation d'un diagnostic partagé – c'est l'utilisation de l'outil « baromètre du développement durable » qui servira à ça.

2. Débattre ensemble de l'intérêt général durable – ici, on fera émettre aux participants des idées d'actions à mettre en œuvre.

3. Etablir un contrat de territoire durable – là, ce sont les élus qui reprennent la main et choisissent les actions qu'ils mettront en œuvre. Si le choix incombe bien aux représentants élus car c'est eux qui en assumeront la responsabilité devant leurs électeurs, la règle du jeu est la prise en compte de toutes les propositions et l'argumentation pour toutes celles qui n'auront pas été retenues du pourquoi elles ne le sont pas, quelles qu'en soient les raisons (techniques, financières...).

Par contre les documents (diagnostic, contrat de territoire) sont signés par les représentants

de tous les collègues (élus, techniciens et habitants) constituant le comité de pilotage car il s'agit bien d'un Agenda 21 de territoire, c'est-à-dire qu'il implique tous les acteurs du territoire, et pas seulement d'un Agenda 21 de la collectivité.

Enfin l'accompagnateur anime la séance autour du baromètre du développement durable. Là aussi il commence par présenter les règles du jeu de ce temps de travail : on va fonctionner par recherche de consensus mais on a le droit de ne pas être d'accord et de le dire. Si le consensus n'est pas trouvé sur une question elle sera présentée comme problématique et constituant un point de blocage qui sera peut-être à travailler ultérieurement.

Le baromètre se décline en 114 questions qui sont passées en revue, chacune illustrée par un exemple de collectivité ayant mis en œuvre une action dans le domaine questionné.

Quand internet est disponible on peut voir en direct la position de la commune dans le baromètre, par rapport à une dizaine de collectivités de même rang et avec un nombre d'habitants similaire.

• L'animation de l'atelier sur les questions sociales et de solidarité

Des ateliers sont organisés pour faire produire des idées d'actions aux participants. Ils regroupent à chaque fois une vingtaine de participants : élus, membres du comité de pilotage ou simples habitants. Le plus délicat à mener a été celui portant sur les questions sociales. C'est là qu'il a été le plus difficile de faire en sorte que les élus ne se sentent pas remis en cause par des remarques de la population. Sur le fonctionnement du CCAS, par exemple, l'élue de référence reprenait les habitants sur leurs perceptions en leur disant que ce n'était pas ce qui avait été fait et pensé par la collectivité.

L'atelier est mené par deux animateurs qui se relaient dans les rôles respectifs d'animation et de prise de notes. Dans chaque atelier plusieurs

Le fait que les questions soient accompagnées d'exemples concrets permet souvent de faire émerger des idées ou des centres d'intérêts convergeant à la fin de l'exercice. C'est ce qui s'est passé ici avec deux pistes qui ressortent : travailler à l'organisation de la fête des voisins (dans un contexte qui s'apparente presque à celui d'une ville dortoir, faire exister la convivialité et les rencontres dans la commune était un enjeu important) et identifier les arbres remarquables.

Les résultats du baromètre sont mis en ligne et l'information est transmise aux habitants et au-delà aux autres collectivités.

L'utilisation du baromètre au démarrage de la démarche dans le cadre du diagnostic partagé a aussi pour but d'initier une habitude de dialogue, de partage de points de vue pour arriver à une vision partagée. Il s'agit aussi de faire en sorte que les élus ne se sentent pas remis en cause dès qu'il y a une remarque de la population sur la politique menée ou sur une action de la commune et qu'ils acceptent la perception de la population qui peut être différente des intentions qu'ils ont mises derrière leur action.

sous-thèmes sont traités. Pour chaque sous-thème (par exemple l'accès aux soins) on passe les étapes suivantes :

Présentation des points forts et des points faibles qui sont ressortis du diagnostic partagé

Présentation des finalités qui ont été définies par le comité de pilotage à l'issue du diagnostic partagé (par exemple : favoriser l'emploi local, rendre la commune plus solidaire...)

Pour chacune des finalités, des actions sont proposées dans le cadre du sous-thème traité. Quand une proposition est émise, l'animateur vérifie si elle est partagée ou non. Parfois la discussion qui s'engage fait évoluer la proposition ou la disqualifie. Parfois elle est

acceptée d'emblée, parfois les positions divergent et sont notées comme telles. Le rôle de l'animateur est de veiller à ce que les propositions soient porteuses d'une vision territoriale large, qu'il s'agisse d'actions concrètes d'ordre politique ou technique (politique d'accès aux soins ou emplacement d'une borne de carte vitale) favorisant la coopération (partenariats entre commune et intercommunalité, services de l'Etat...). Parfois aussi l'animateur peut essayer d'amener le groupe à réfléchir sur un enjeu qu'il n'aurait pas identifié par lui-même. C'est ce que nous avons essayé de faire avec la question de la consommation d'espace et de la solidarité entre communes de l'intérieur breton (perdant de la population) et communes plus proches du littoral (voyant leur extension s'intensifier). Nous avons alors posé la question un peu provocatrice de savoir s'il ne faudrait pas se donner un nombre

d'habitants à ne pas dépasser. Mais la réaction a été très vive autour de l'idée de « fermer » la commune à l'arrivée de nouveaux habitants qui semblait très réactionnaire. Le débat sur la consommation d'espace, l'urbanisation galopante et les solidarités interterritoriales n'a donc pas eu lieu. Si les essais d'introduire un débat qui n'est pas déjà identifié par les participants est bien dans notre rôle même s'il n'est pas toujours fécond, par contre nous nous interdisons de censurer les idées produites par les participants (nous pouvons seulement les questionner).

Les idées produites lors de ces ateliers sont regroupées, celles qui sont proches peuvent être fusionnées (c'est l'accompagnateur qui fait ce travail) et c'est ensuite sur la base de cette liste que le comité de pilotage (avec ses 3 collègues de 7 membres chacun : élus, techniciens, habitants) se positionne.

● Moyens financiers et humains

- Budget global : 45 000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 4 animateurs
- Nombre de jours consacrés en ETP 75 jours d'ingénierie

Contacts

Julian Pondaven

Directeur
Réseau Cohérence - pour un développement durable et solidaire
1, Place Jules Ferry 56100 Lorient
Tél. : 02.97.84.98.18
julian.pondaven@reseau-coherence.org

www.barometredudeveloppementdurable.org

Nature & Culture
1, Place Jules Ferry 56100 Lorient
Tél. : 02 97 84 70 27

Kolibri
54, avenue Président Wilson 56400 Auray
<http://kolibri.fr>

Etcharry formation développement

accompagne une **commission syndicale regroupant 9 communes** des Pyrénées-Atlantiques d'environ **5000 habitants** dans la réalisation d'un **document d'objectif (Docob) Natura 2000 s'inscrivant dans un plan de développement durable** de 2008 à 2011 (fin prévue en 2012)

MOTS CLÉS

diagnostic multi-usages
animation de groupes sectoriels d'acteurs
coordination d'une réponse associant 7 partenaires

● Contexte et histoire du projet

La proposition concerne deux sites intégrés au réseau Natura 2000 : un site d'importance communautaire (SIC) d'une surface d'environ 20 000 ha et une zone de protection spéciale (ZPS) d'une surface d'environ 15 000 ha. L'accompagnement concerne la réalisation des Docob Natura 2000 et plus largement l'élaboration d'un plan de développement durable sur les 5 à 10 ans à venir.

La demande vient de l'ancienne présidente de la commission syndicale qui a compris l'intérêt d'avoir la maîtrise d'ouvrage d'un Docob Natura 2000 pour que la collectivité territoriale soit en mesure d'initier des actions plutôt que de subir les réglementations définies de façon descendante quand l'Etat est maître d'ouvrage. Elle a donc souhaité mener ce travail avec l'appui des structures agricoles de développement plutôt qu'avec celui d'un bureau d'étude environnemental ou de l'ONF. Son successeur a repris le même positionnement et a lancé la démarche.

Du point de vue socio-économique, les deux sites objets de la proposition présentent une caractéristique importante : ce sont deux périmètres de très grande taille, qui englobent l'ensemble de la vallée y compris les villages (habitations et zones d'activité), les infrastructures et l'ensemble des sièges d'exploitations agricoles. Ceci plaide pour un diagnostic socio-économique solide dans le cadre de la réalisation du Document d'objectif. L'activité humaine de la vallée doit être prise en compte et maintenue. La complexité du fonctionnement aussi bien humain qu'écologique de la vallée, la diversité des enjeux à prendre en compte dans un site de très grande taille ont conduit le maître d'œuvre à proposer de travailler sous la forme d'un groupe « multi-usages » pluri-disciplinaire.

Une démarche de diagnostic multi-usages construite et testée sur 4 communes rurales du Pays Basque a été proposée en renforçant le volet « inventaire floristique et faunistique » pour satisfaire aux attendus du cahier des charges. Il a été proposé aux élus d'élaborer en parallèle un véritable plan de développement durable de la vallée pour les 5 à 10 années à venir, ce qui correspond à la philosophie de la directive.

Le maître d'ouvrage est la commission syndicale, mais les trois communes de la zone d'étude qui n'en font pas partie sont associées à la maîtrise d'ouvrage.

Le maître d'œuvre est la chambre d'agriculture. Il y a eu une réponse collective à l'appel d'offre avec les 7 partenaires associés. Une convention a été signée entre le maître d'œuvre et les partenaires. Etcharry formation Développement est le partenaire à qui a été délégué la coordination du dispositif.

● Les grandes étapes de l'accompagnement

La phase de réponse à l'appel d'offre a été très longue en raison d'une proposition méthodologique en rupture avec ce qui était proposé jusque-là pour élaborer un docob. Cela a pu déstabiliser la Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL) et la Direction départementale des territoires et de la mer (DDTM), peu ouvertes aux innovations. Or, notre méthode répond en fait davantage aux attendus de la directive européenne que ce qui est fait habituellement.

La phase de mise en place méthodologique, malgré la réponse positive à l'appel d'offre a été aussi très longue. Le caractère scientifique, rigoureux et exhaustif des inventaires a dû être expliqué de nombreuses fois par manque d'interlocuteurs experts en la matière. L'intérêt de faire des diagnostics socioéconomiques complets a été fortement discuté par la DREAL et la DDTM.

Les phases d'inventaire et les diagnostics socioéconomiques vont être rendus à l'automne 2011. L'analyse croisée débutera à la fin de l'année 2011 pour définir les objectifs de gestion du territoire et pour définir les mesures de gestion et de conservation des HIC (Habitat d'intérêt communautaire) en lien avec l'analyse socioéconomique du territoire.

● Deux moments illustrant cet accompagnement

• Lancement de la démarche

C'est la phase où il faut mettre en route les groupes de travail, faire passer l'information sur le terrain et commencer à nouer des rapports de confiance et d'accompagnement des élus dans un dispositif très complexe qu'ils ne maîtrisent pas.

Une instance de travail avec les élus est mise en place, où l'on prépare les comités de pilotage. C'est un lieu propice aux explications sur ce projet. Le zonage par exemple est difficile à

comprendre, il n'a pas de cohérence avec les logiques de terrain : le territoire de la commission syndicale s'y retrouve coupé et d'autres communes y sont rajoutées. Il faut essayer avec les élus de retrouver une logique.

L'accompagnement du président (qui est un éleveur, avec une expertise pragmatique, de terrain) y prend une place importante. Il se retrouve confronté à une culture technocratique, jargonneuse...

L'accompagnatrice doit elle-même faire un important travail d'appropriation des textes pour pouvoir les vulgariser, équivalent à un véritable travail de traduction. Une partenaire experte (ingénieure forestière du CRPF qui a une bonne maîtrise des textes liés à Natura 2000) assure un soutien important dans ce travail de « traduction ».

Arriver à réunir les 9 élus des communes du

• Lancement des diagnostics sectoriels

Des groupes de travail thématiques sont lancés (chasse, forêt...): chaque technicien de secteur anime un groupe de travail sur son secteur d'activité avec tous les acteurs concernés. C'est le groupe ressource – sorte de mini groupe de pilotage sectoriel. Puis il y a un travail plus exhaustif de rencontre des acteurs sur le terrain avec des entretiens et des temps de restitution auprès des personnes qui ont été enquêtées et des groupes ressources. Le groupe ressource est un appui important, mais nous co-construisons l'action avec les acteurs de terrain en direct.

Nous assurons l'animation de certains de ces groupes pour que le technicien puisse être plus libre dans la discussion. Sinon, ils sont co-animés par le technicien de secteur et un des 9 élus. Cependant notre présence à l'ensemble

syndicat n'était pas chose aisée, rien ne permettait de savoir s'ils allaient répondre à cette sollicitation. Mais ils sont fidèles à ces réunions ce qui est signe d'intérêt pour la démarche. La présentation du diagnostic touristique du territoire par exemple les a beaucoup intéressés. Il apparaît donc important de préserver voire de renforcer ces moments de rencontre.

des réunions est importante pour que dans la phase transversale nous ayons une connaissance globale de tout ce qui se fait et se dit dans le territoire. Cela facilitera l'organisation du travail de transversalité entre les différents diagnostics.

Par ailleurs, des difficultés de collaboration ont été rencontrées avec l'administration durant cette phase. Une fois levées, nous essayons de nous adapter à la place que se réservent les services de l'Etat et d'aller vers eux sur des questions que nous ne maîtrisons pas directement (par ex. : le régime d'évaluation des incidences lors de la mise en place des projets : règles des études d'incidence). Dans ce cas, nous animons un travail de mise en relation entre les élus et l'administration directement.

● Moyens financiers et humains

- Budget global : Environ 48 000 €
- Nombre d'accompagnateurs mobilisés : 1
- et nombre de jours consacrés en ETP : 80 jours de coordination.

Contact

Danielle Lassalle

Formatrice Consultante

Etcharry Formation Développement

64120 Etcharry

Tél. : 05 59 65 72 82

danielle.lassalle@afmr-etcharry.fr

L'Association nationale « **Notre Village Terre d'Avenir** » accompagne une **commune** du sud-ouest d'environ **800 habitants** dans l'élaboration de son **Agenda 21**

Depuis 2009 (février 2009/novembre 2010 pour la labellisation puis suivi annuel et évaluation finale pour le plan d'action triennal prévu sur 2011-2014)

MOTS CLÉS

méthodologie type
petites communes rurales
suivi

Contexte et histoire du projet

Le développement durable est le fil conducteur de la collectivité. En 2008, un poste d'adjoint « Environnement et Cadre de vie » a été créé dans le conseil municipal. L'Agenda 21 concerne tous les aspects d'une collectivité rurale. La commune souhaitait travailler avec une structure qui propose un soutien et un accompagnement complet, c'est pour cela qu'elle a choisi l'Association Notre Village. L'association est en charge du diagnostic, de la rédaction du dossier d'Agenda 21 (charte notre village...) et de l'évaluation basée sur les indicateurs qu'elle propose.

Les grandes étapes de l'accompagnement

- Diagnostic du territoire vis-à-vis du développement durable avec la collectivité (audit de la commune avec 700 critères sur l'environnement, l'économie et le social) complété par une visite de la commune
- 1^{re} réunion publique et constitution du comité de pilotage (composé d'élus du conseil municipal, d'habitants, de représentants d'associations, d'activités économiques...)
- Réunions du comité de pilotage. Elles sont animées par la commune, comme des groupes de travail devant produire des idées d'actions qui seront validées par le conseil municipal. Des fiches actions sont ensuite rédigées (selon une trame de fiche fournie par l'association)
- Elaboration de la Charte « Notre Village Terre d'avenir » Agenda 21 de la collectivité avec programme d'actions
- Le village présente le dossier Agenda 21 au Comité National de Labellisation de l'association nationale Notre Village

- L'Agenda 21 local est labellisé « Notre Village Terre d'Avenir » pour 3 ans
- Suivi et évaluation du programme d'actions (indicateurs, grille d'évaluation...)

La commune a été labellisée « Notre Village Terre d'Avenir » en novembre 2010 pour 3 ans. Depuis elle met en place son programme d'actions. Un suivi annuel est assuré puis, au bout de 3 ans, une évaluation approfondie sera réalisée avec l'Association (grille d'information et d'indicateurs) pour connaître le bilan de l'Agenda 21 et son impact sur le territoire, dans un objectif d'amélioration continue.

Deux moments illustrant cet accompagnement

La réalisation du diagnostic

C'est un moment où la collectivité se met « à nu », où elle accepte de montrer ce qu'elle fait de bien mais aussi ses points faibles. Mais comme c'est une démarche volontaire (contrairement à un PLU ou un autre plan) c'est aussi qu'elle est prête et partante pour le faire.

Un agent de l'association prend rendez-vous avec le maire et les adjoints en charge de l'environnement, de l'économie et du social. Il se déplace sur la commune pour une journée complète. Le matin ils remplissent ensemble une grille informatique comportant 700 critères organisés selon les 5 grandes finalités du référentiel national (des thèmes avec des sous-thèmes donnant lieu à des questions concrètes et pratiques comme : consommez-vous des énergies fossiles ? si oui, dans quels bâtiments communaux ? Avez-vous réalisé un diagnostic énergétique dans ces bâtiments ? avez-vous recours à des énergies renouvelables ?...). Ce temps de travail prend 5 heures.

L'après-midi il y a une visite de terrain sur la commune avec tous les élus. Il s'agit de découvrir la commune, ses paysages, son architecture, de voir les bâtiments communaux, les aspects sociaux (bibliothèques, crèches, relais d'assistantes maternelles, centre de loisirs...), les commerces, l'agriculture. Souvent c'est l'occasion pour les élus de parler d'autres projets qui n'étaient pas ressortis lors du temps de travail du matin.

La commune étant éloignée, la réunion publique a été programmée le soir même. En fin d'après-midi, à 18h30, une petite réunion de conseil municipal permet de faire un point sur le déroulement de la journée. L'accompagnateur présente rapidement aux élus son ressenti sur la commune et les grandes lignes de ce qu'il dira à la réunion. La commune a préparé la réunion en amont en faisant l'annonce dans la presse locale, bulletin municipal, affiches dans les commerces, information dans les boîtes aux lettres... La réunion publique démarre à 20h30. Les élus l'introduisent et l'accompagnateur fait un exposé sur le concept de développement durable, l'Agenda 21, les 5 finalités du référentiel national, l'association « Notre village » et sa démarche, et enfin le rôle de la population dans cette démarche. Puis il présente une courte synthèse du diagnostic de la commune à travers les principaux points ressortis des 700 critères remplis et de la visite de terrain. Cette synthèse à chaud est forcément beaucoup moins fournie que celle qui peut être faite en différé, mais elle soulève tout de même des questions et un petit débat s'engage en fin de réunion.

C'est à la fin de cette réunion que la commune va demander aux habitants s'ils veulent s'investir dans un groupe de travail un peu régulier. Et c'est ainsi qu'elle constitue son comité de pilotage.

• La constitution du comité de pilotage

Elle s'est donc fait, dans un premier temps, à l'issue de la première réunion publique. Plus tard, les élus ont alerté l'association sur le fait qu'ils n'arrivaient pas à maintenir la dynamique, la fréquentation du comité de pilotage était faible : une dizaine d'habitants seulement en plus des élus. Lors des discussions téléphoniques qui ont suivi nous avons proposé de refaire une réunion publique pour remobiliser la population et nous avons insisté sur l'importance qu'il y ait une personne en interne qui ait du temps à consacrer au suivi de la démarche. Les élus ont alors évalué les possibilités financières et décidé de prendre en contrat aidé une chargée de mission qui puisse suivre ce dossier. Nous avons organisé une deuxième réunion publique et pu remobiliser des habitants. Le comité de pilotage a désormais une vingtaine de participants habitants en plus des élus qui sont au nombre de 10, soit la quasi-totalité du conseil municipal !

Pour la composition du comité de pilotage nous insistons toujours sur le fait qu'il faut que les

habitants représentent la diversité socio-économique et géographique de la commune (il faut des habitants des hameaux périphériques et pas seulement du centre-bourg). Nous préconisons également que les élus gardent bien leur casquette d'élus durant ces réunions de travail. Il s'agit en effet de donner un cadre réaliste aux idées émises et de pouvoir réagir immédiatement pour informer si la proposition ne relève pas des compétences de la commune (qui peut alors se faire le relais de cette proposition à un autre niveau mais n'aura pas la décision finale dessus ou envisager d'autres actions dans ce domaine qui sont de sa compétence ; pour les déchets par exemple ils sont gérés par le syndicat des déchets mais ce qui peut relever de la commune ce sont des actions de sensibilisation), ce qui n'est pas techniquement ou financièrement réalisable, ce qui doit être échelonné dans le temps... C'est aussi un apprentissage de la vie et du fonctionnement municipal pour les habitants. S'il n'y avait pas ces échanges, les propositions seraient vite hors cadre.

• Moyens financiers et humains

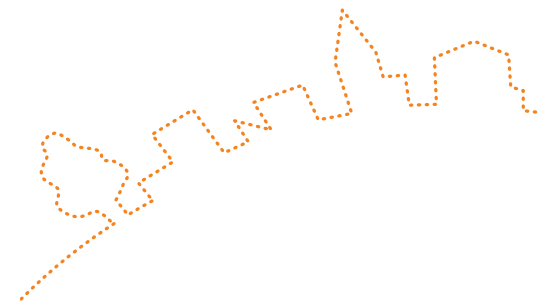
- Budget global : Le coût financier dépend du nombre d'habitants, ici le coût pour la collectivité se monte à 2000 € pour les 3 ans. C'est le principe d'un service aux adhérents il y a donc une forme de péréquation entre les différents accompagnements, celui-ci dépasse sans doute en coût réel le montant financé.

Contact

Céline Pinot

Chef de projet Agenda 21
Association Nationale Notre Village
Le Clos Joli - 19500 MEYSSAC
Tél. : 05 55 84 08 70
terreavenir@notrevillage.asso.fr

CARACTÉRISTIQUES ET GRANDES TENDANCES DES ACCOMPAGNEMENTS ASSOCIATIFS ENQUÊTÉS



• Comment se caractérise l'accompagnement mené par ces associations ?

En s'appuyant sur les 16 expériences présentées, on peut faire ressortir quelques grandes lignes de l'accompagnement associatif. Elles restent assez générales au vu du petit nombre d'enquêtes menées. On a cependant pris le soin d'essayer de diversifier le type d'associations et le type de collectivités accompagnées. Ces enquêtes ont ainsi couvert des accompagnements allant d'une commune rurale de 800 habitants à une communauté d'agglomération de 150 000 habitants, avec des budgets s'échelonnant entre 3 500 et 50 000 euros.

• Différents cadres juridiques

Le mode de contractualisation le plus récurrent est celui de la convention de partenariat et ce n'est sans doute pas un hasard car il correspond à la philosophie de travail des associations. C'est aussi une formule souple qui permet d'adhérer au plus près à la démarche de développement durable qui est de l'ordre de la progression et suppose une adaptation permanente.

La réalité du fonctionnement des collectivités conduit cependant aussi les associations à engager une dynamique d'accompagnement de démarche de développement durable sous la forme d'une prestation de service dans le cadre juridique des marchés publics.

Les structures qui sont passées par ce cadre disent en général avoir rédigé une proposition adaptée au cahier des charges, c'est-à-dire de l'ordre de la programmation, tout en expliquant à la collectivité que le travail mené au réel pourrait s'adapter pour rester dans la philosophie de la dynamique de projet.

Parfois la relation évolue au fil du travail en commun. Pour l'accompagnement d'une communauté d'agglomération, l'Ifreé est ainsi passé d'une première phase en marché

public à une deuxième phase contractualisée sous forme de convention de partenariat. Cette évolution est emblématique de la prise de conscience par la collectivité de la nature de la relation de travail proposée.

Le partenariat est une modalité qui permet de discuter en amont et de co-construire avec le commanditaire l'intervention qui sera la plus pertinente par rapport à ses besoins. Elle permet donc souvent de passer par un moment essentiel de clarification du « besoin ». Les démarches de développement durable sont nouvelles pour les collectivités qui s'y frottent et la première demande exprimée mérite souvent d'être approfondie avant d'aboutir à une proposition qui soit en phase avec leur « besoin » réel.

L'appel d'offre ne permet pas officiellement cette approche puisque la collectivité doit avoir défini de son côté (donc souvent sans regard extérieur) sa demande et que la réponse doit correspondre à celle-ci et être de l'ordre de la programmation très définie (soit le contraire d'une démarche en construction permanente), tout cela sans rencontre préalable des futurs contractants. Dans les faits, on sait que les personnes se connaissent souvent et que des échanges informels existent parfois malgré tout, permettant de réintroduire ce moment clé de la clarification du « besoin ». On constate aussi que la programmation - écrite pour rentrer dans le cadre du marché public - peut au final évoluer, en accord avec le commanditaire, pour le bénéfice de la démarche. *C'est le cas de l'expérience relatée par le CPIE Vallée de l'Orne « La philosophie de travail avec le maître d'ouvrage même s'il s'agissait d'une réponse à appel d'offre dans le cadre d'un marché public au départ s'est transformée en un partenariat intelligent adapté au contexte local et à la situation du moment. ».*

Par ailleurs, l'appel d'offre met les répondants potentiels dans une relation de concurrence plutôt que de coopération. Ainsi, plutôt que de réfléchir ensemble, on fait produire des propositions séparées aux uns et aux autres ; or cette logique de concurrence est difficile à intégrer dans la logique de co-construction prônée par les accompagnements associatifs. Elle est tout au mieux contournée par des voies informelles et, à chaque fois que c'est possible, la logique de partenariat est privilégiée, même si celle-ci n'est pas non plus exempte de dérives (risque de gestion de fait des collectivités) et de difficultés de gestion pour les collectivités.

Le partenariat permet aussi à l'association de mettre en avant ses principes et valeurs et de s'assurer qu'ils seront respectés dans le travail mené avec la collectivité (➤ p. 67). Parfois l'échange peut aller plus loin, *c'est le cas du travail mené par l'Ifrée avec une commune de Charente qui demande à être accompagnée pour son Agenda 21 et accepte d'être terrain d'expérimentation pour une association (Charente Nature) dont une salariée est en formation dans le cadre du groupe de formation/action des accompagnateurs animé par l'Ifrée.*

• Les démarches de développement durable accompagnées

Les expériences enquêtées sont engagées dans différents types de démarches de prise en compte du développement durable. Il peut s'agir de démarches thématiques (Plan Climat, PADD...) mais ce sont généralement des démarches globales de type Agenda 21.

Ceux-ci peuvent prendre différentes formes :

► **L'Agenda 21 interne** concerne la collectivité en tant qu'établissement dans son fonctionnement au quotidien (exemple : la consommation de papier, l'ergonomie des postes de travail, la gouvernance interne). Lorsqu'il n'aborde que le volet écologique on parle de démarche d'**éco-exemplarité**.

► **L'Agenda 21 de compétence** concerne les politiques publiques choisies dans la mise en œuvre des compétences de la collectivité sur son territoire (exemple : passage d'une politique de collecte et traitement des déchets ménagers à une politique intégrant la prévention des déchets...).

► **L'Agenda 21 territorial** concerne la collectivité en tant que partenaire des acteurs du territoire et moteur d'un territoire sur lequel elle souhaite s'engager au-delà de ses propres compétences pour venir en soutien, contribuer à des projets en cours ou être dans une recherche de cohérence globale (exemple : campagne de sensibilisation autour des enjeux du développement durable, éco-bonification des subventions, charte d'engagement co-signée avec des acteurs du territoire...).

Ces démarches s'appuient sur la méthodologie et les étapes phares de la démarche de projet. Ainsi, la première étape consiste en la **réalisation d'un diagnostic** ou d'un état des lieux, en utilisant des données statistiques et/ou les ressentis des personnes concernées (techniciens de la collectivité, habitants, usagers, acteurs organisés au sein d'un territoire...) et ce de façon concertée ou non. L'analyse des résultats de ce diagnostic et le partage des constats qui s'en dégagent permettent ensuite d'identifier des axes de travail à prioriser ; c'est la seconde étape de **définition d'une stratégie**. Celle-ci se décline alors en une troisième étape : l'élaboration d'un **plan d'actions** détaillé. Le nombre d'actions varie beaucoup d'une collectivité à l'autre (jusqu'à un facteur 100). Les actions peuvent être listées ou décrites très précisément en mentionnant à la fois les moyens nécessaires pour les conduire mais également un échéancier de réalisation, les indicateurs qui permettront d'évaluer leur menée à bien voire parfois le nom de la personne ou de la structure pilote. La quatrième étape consiste en la conduite des actions mentionnées dans le plan d'actions. Enfin, les démarches de développement durable s'inscrivent dans une volonté de progression continue, elles intègrent des **éléments d'évaluation**, qui sont définis au démarrage, afin d'en assurer le suivi et de permettre tout réajustement nécessaire.

Ces étapes décrivent le volet opérationnel des démarches de développement durable. Elles prennent appui sur un portage politique et la mise en place d'instances de suivi et de pilotage.

On peut aborder ces étapes et les faire vivre de différentes façons. Si elles sont présentées ici selon une logique linéaire elles sont plutôt à considérer comme des dynamiques en interaction permanente pendant tout le déroulement du projet. Certains interrogent d'ailleurs la pertinence de se référer toujours à l'enchaînement habituel de ces étapes (cf. témoignage ci-dessous). Ces démarches de développement durable sont en plein essor et leurs mises en œuvre pourront sans doute encore évoluer...

Diagnostic ou prospective ?

Quand on respecte la trame méthodologique la plus répandue, on démarre par une phase d'état des lieux/diagnostic : c'est donc une démarche qui part de l'existant. Or, intellectuellement, partir d'un diagnostic, c'est se concentrer sur la résolution de problèmes existants, au détriment de la construction d'un projet d'avenir. Si demain nous repartions sur l'accompagnement d'un Agenda 21, j'aurai envie de faire fi de la phase diagnostic dans un premier temps pour commencer par un espace de projection : comment verrait-on vivre la commune à l'avenir, quel futur voudrait-on lui dessiner ? Les éléments de diagnostic n'interviendraient que dans un deuxième temps en n'investigant que les éléments nécessaires au projet dessiné. Il y a sans doute de nouveaux outils prospectifs à imaginer pour ce type de démarche.

Joel Rihouet, directeur du CPIE Vallée de l'Orne

● La structure accompagnatrice : quel positionnement ?

Les accompagnateurs caractérisent leurs interventions notamment par le positionnement de leur structure. Celui-ci recouvre plusieurs dimensions : être un acteur du territoire ; être porteur de valeurs et de méthodes concernant le développement durable, la dimension éducative ou la participation et être positionné au sein d'un réseau voire l'animer.

• Etre ou ne pas être un acteur du territoire ?

► De nombreuses structures disent s'appuyer sur le fait d'**être acteur du territoire** de la collectivité pour l'accompagner. Cela se décline en 3 points d'appui :

Connaître le territoire

Etre implanté sur le territoire et avoir une bonne connaissance des lieux, des projets, des dynamiques en place, des acteurs présents, des problématiques locales liées au développement durable, sont considérés par les associations comme des facteurs facilitants.

Etre connu et reconnu par la collectivité

Réciproquement, une collectivité peut faire appel à l'association lorsqu'elle connaît déjà la structure, et lui reconnaît de réelles compétences pour l'accompagner. **C'est ce que le souligne le CPIE du Haut-Jura : « Le CPIE est vraiment bien connu de la communauté de communes (les élus des uns siègent au conseil d'administration des autres...) et ses compétences sont identifiées. Il y a à la fois des habitudes de travail en commun et une relation de confiance. ».**

Partager une implication, une envie pour le territoire

Les associations très investies sur leur territoire, les CPIE notamment, s'inscrivent dans cet esprit. Cela peut constituer un critère de choix pour les collectivités qui souhaitent à l'occasion de cet accompagnement nouer des relations durables au niveau de leur territoire plutôt que d'avoir une aide externe dans une dynamique qui restera forcément plus ponctuelle. **L'association IODDE, par exemple, avait promu l'idée de projeter le territoire vers un développement durable auprès des candidats**

aux élections. Ceux-ci y ont été sensibles et elle est retournée vers eux après leur élection pour voir comment ils pouvaient mener ce projet. L'expérience du CPIE Vallée de l'Orne souligne également ce point : **« Le fait d'être un acteur du territoire fait que nous partageons l'envie d'avoir un territoire durable, que nous nous inscrivons dans un travail de proximité et dans la durée, prônant un processus plus qu'une procédure, cherchant à créer les conditions d'une dynamique collective. ».**

► A contrario, d'autres structures mettent en avant le fait de proposer un **accompagnement décontextualisé**, c'est-à-dire hors de toute influence possible, sans à priori sur les acteurs et les thèmes et proposant les mêmes choses à tous. En général, malgré l'affichage de l'intérêt de cette décontextualisation, elles en évoquent aussi les limites à savoir la difficulté à comprendre un territoire sans connaître préalablement la vie locale. Le Comité 21 évoque ce point dans son témoignage **« Comme nous sommes très peu – voire pas du tout – sur le territoire de nos adhérents, nous ne connaissons pas les blocages politiques et les jeux d'acteurs internes ou externes. Ce sont donc des freins que nous ne pouvons pas toujours identifier, du coup les recommandations que nous faisons sont décontextualisées et pas toujours immédiatement opérationnelles. Mais dans certains cas, comme avec la communauté d'agglomération, cela peut être évité grâce à la transparence jouée par la chargée de mission : pour la présentation par exemple, elle précise qu'il faut prendre des exemples d'actions émanant de villes de gauche comme de droite, sinon ça ne passera pas auprès des élus. »**

De plus, l'éloignement géographique, qui va souvent de pair avec la décontextualisation, peut également poser problème : **« la distance nécessite parfois de regrouper nos interventions alors qu'elles auraient gagné à être échelonnées ».**

• Une structure accompagnatrice peut-elle être militante ?

Un certain nombre de structures se positionnent comme revendiquant des valeurs, soit au nom du développement durable, soit dans le domaine de l'approche éducative, soit en termes de participation.

Cette forme de « militantisme » relève plus du militantisme socio-culturel que du militantisme socio-politique (➤ encart, p. 68) et c'est sans doute en cela qu'elle n'apparaît pas à priori incompatible avec une mission d'accompagnement, qui peut difficilement être liée à une attitude prosélyte.

La quasi-totalité des accompagnateurs enquêtés se sentent porteurs d'une vision du développement durable. Interrogés sur leurs références, ils citent en premier lieu le cadre national de référence du ministère de l'Ecologie et les documents qui l'accompagnent (référentiel d'évaluation, Stratégie Nationale de Développement Durable...). Ils évoquent également des valeurs, des orientations, qui leur sont propres. Il s'agit parfois de chartes ou documents de référence en vigueur pour leur structure (charte des adhérents du Comité 21, document « Valeurs et finalités éducatives et principes pédagogiques du réseau des CPIE » pour le CPIE Vallée de l'Orne).

De quel militantisme parle-t-on ?

Dans un article publié par Charente Nature, on trouve référence à différents auteurs ayant apporté des éléments de réflexion sur cette question :

Dupont Lourdel (2001) fait une intéressante distinction entre ce qu'elle appelle le militantisme socio-politique et le militantisme socio-culturel. Le mouvement socio-politique est le plus commun : le militant ou l'association militante prend position dans l'espace public pour conquérir (pour ses idées) du pouvoir ou au moins de l'influence. « le mouvement socio-culturel... ne se propose pas de conquérir ou d'exercer le pouvoir politique. Il vise à changer à long terme les mentalités par une logique culturelle, informative ou éducative » (Dumazedier J. 1995)

Les associations peuvent se reconnaître dans le militantisme socio-culturel avec la volonté d'augmenter les capacités d'expression et d'intervention de chaque participant, la valorisation de la diversité des engagements et des points de vue (même contraires à nos idées), un entraînement aux attitudes démocratiques (par exemple en écoutant la parole d'autrui) et l'affirmation du principe politique – et non scientifique – de l'égalité des intelligences.

D'après « Déontologie et éthique dans le débat – l'expérience de Charente Nature lors de la consultation du public organisée dans le cadre de la Directive Cadre européenne sur l'Eau (DCE) », Charente Nature, n°262-263, janvier-février 2009, p. 23-29

Parfois ces valeurs ne sont pas formalisées dans de tels documents mais affirmées à travers un axe privilégié pour la structure comme celui de la dynamique participative ou du volet sociétal qui prévaut. Parfois ces axes forts se formalisent en nuances apportées à la vision proposée dans les documents officiels.

C'est le cas pour une accompagnatrice de l'Ifrée : « Nous nous appuyons essentiellement sur les finalités présentées dans le référentiel du ministère de l'Ecologie qui sont l'entrée la plus « concrète », on peut facilement les relier à la pratique de nos interlocuteurs. Cependant, nous y intégrons la question de la gouvernance (considérée comme « modalité de la démarche » pour le ministère) intégrant la participation, l'évaluation... Pour nous, il s'agit là d'une finalité en tant que telle et peut-être la plus importante dans la mesure où c'est ce sur quoi nous travaillons principalement avec les porteurs de projet. En effet, en intervenant dans la construction et/ou la conduite de la démarche avec le porteur de projet, nous sommes au cœur de la gouvernance à l'échelle du projet, elle peut devenir un terrain d'expérimentation pour faire évoluer les modèles à une plus grande échelle. Autre nuance que nous faisons, sur la finalité « production, consommation », nous ajoutons la notion d'échange qui permet d'aborder la notion d'économie non monétaire souvent absente des textes (dans le volet économique au moins, on le retrouve parfois dans le volet « social ») alors que dans les faits, c'est un élément très important de notre société mais qui est peu visible du fait de la difficulté à le chiffrer (comment comptabiliser la salade que me donne mon voisin ?). »

D'autres documents historiques ou officiels sont également abondamment cités comme faisant partie des références des accompagnateurs enquêtés : rapport Meadows, rapport Bruntland, déclaration de Rio, Agenda 21 Rio, Charte d'Aalborg... Enfin, quelques-uns se réfèrent à des courants de pensée (le constructivisme et la critique sociale, une vision plus

éco centrée qu'anthropocentrée) ou à des auteurs (Pierre Rabhi, Patrick Viveret, Edgar Morin, Nicanor Perlas sur la triarticulation sociale...).

Ces références sont généralement revendiquées par les accompagnateurs et utilisées pour permettre aux accompagnés d'élargir leur vision : sortir du cadre écologique ou du développement local qui n'intègre pas la solidarité dans le temps et dans l'espace, par exemple. Le Réseau Cohérence illustre bien ce positionnement dans son témoignage « *Le point fort de notre accompagnement est sans doute le fait qu'on soit porteur de valeurs. On amène les élus à aborder un large panel de sujets, on ouvre beaucoup de champs d'investigation sans tabous. Sur la méthode de concertation aussi on apporte une ouverture aux élus.* »

Certains accompagnateurs nuancent cette position en se disant plutôt porteurs d'une façon d'aborder le développement durable. C'est ce qu'exprime la DIFED : « *Nous ne sommes pas là pour faire du prosélytisme pour une approche du développement durable (qui serait dogmatique), mais pour s'assurer du questionnement critique* ». C'est aussi ce qu'explique un accompagnateur de l'Ifrée : « *Le développement durable est à la fois concept et méthode(s). Le concept questionne la diversité des représentations culturelles et met en lumière les intérêts contradictoires. En conséquence, les méthodes utilisées nécessitent des analyses critiques se saisissant des relations complexes entre les enjeux écologiques, économiques, sociétaux (développement humain et cohésion sociale) et démocratiques. Notre choix est de développer des approches éducatives garantes de la réalité de ces analyses critiques.* »

Certaines structures revendiquent clairement un accompagnement porté par des valeurs éducatives. C'est le cas de l'Ifrée : « *Pour l'Ifrée, il me semble que l'accompagnement est une modalité parmi d'autres pour « l'éducation » des personnes : il s'agit avant tout de faire progresser des personnes dans leur appropriation des enjeux du développement durable et/ou dans la conduite des démarches de développement durable. Pour nous, le résultat - avancée des démarches, actions mises en œuvre - est un outil qui va traduire le cheminement des personnes, qui participe de leur implication/motivation mais nous ne cherchons pas à obtenir des résultats pré-déterminés à tout prix, notamment pas au détriment de l'implication des personnes.* »

Enfin, certaines structures se positionnent avant tout comme garantes de la mise en œuvre de la participation au sein de la démarche. C'est le cas notamment de l'association IODDE « *Nous développons toujours un volet participatif important* », du CPIE Vallée de l'Orne « *Notre volonté est de travailler avec l'ensemble des catégories d'acteurs du territoire* » et de la Fédération des centres sociaux pour qui « *Notre approche au-delà des approches sociales, économiques et environnementales s'appuie sur l'axe de la participation des citoyens dans l'action et la gouvernance* ».

Cette position « militante » influe sur la manière dont l'accompagnement va se dérouler tout au long de la contractualisation. Elle doit alors être gérée à différents niveaux du travail d'accompagnement :

► Au démarrage : qu'est-ce qu'on revendique, annonce, clarifie sur notre position ?
(➡ p. 86-87)

- ▶ Au fil du projet : comment est-on transparent avec tous les acteurs de la démarche sur ce que l'on est ?
- ▶ En tant qu'animateur de la participation : comment peut-on garantir l'impartialité dans les débats ? (➤ p. 114)

- La richesse du réseau et des ressources capitalisées

Certaines structures placent leur action d'accompagnement directement dans une dynamique de réseau, mêlant des temps d'accompagnement individuels et collectifs. Elles développent alors des moments de rencontres entre collectivités (élus et/ou techniciens) ou des journées thématiques, et mettent également en place des outils de mutualisation des expériences. Pour le Comité 21, « *L'accompagnement est à la fois individuel (selon la démarche propre à chaque type d'acteur) et collectif : nous favorisons la rencontre entre acteurs qui sont différents mais qui ont des problématiques communes (autres niveaux de collectivités, collectivités d'autres régions de France, rencontres avec des entreprises, des associations, des experts). Nous organisons la « rencontre » des divers adhérents (physique lors de réunions, ou via nos supports d'informations et nos publications) autour de thèmes fédérateurs (ville durable, éducation au développement durable) ou communs (mobilisation des équipes, compensation carbone, évaluation)...* ». C'est également le cas de l'ARPE Midi-Pyrénées (Agence du développement durable) « *Nous avons mis en place le réseau des villes et territoires durables depuis 1997, à travers lequel nous permettons aux collectivités de se rencontrer, d'échanger, de partager... C'est un volet très important constitutif de notre accompagnement. Il permet une capitalisation des expériences et une montée en compétences des acteurs. Les cibles de ce réseau sont les chargés de mission Agenda 21, les chargés de mission Plan Climat –Energie –Territoires (réunions techniques) et les chargés de mission achat, ils sont réunis 3 à 4 fois par an. Des réunions plénières à destination des élus et des techniciens sont aussi organisées 1 à 2 fois par an. Depuis 2008 l'animation du réseau s'inscrit dans le programme d'action de la plate-forme Territoires et Développement Durable en Midi-Pyrénées (partenariat Etat, région, ADEME, Agence de l'Eau Adour Garonne et ARPE).* »

Les structures qui animent un réseau sont aussi à l'origine de la production et de la mise à disposition d'outils et de méthodes, dans le même esprit de mutualisation des expériences. Le Comité 21 organise le recueil de « bonnes pratiques » via le site A21 France (<http://www.agenda21france.org/>). L'association Notre Village a mis en place un « observatoire des bonnes pratiques » et publié un guide les recensant (<http://www.notrevillage.asso.fr/>).

L'expérience du CPIE du Haut-Jura se place aussi dans cette dynamique de réseau à travers le dispositif expérimental portant sur 9 binômes communautés de communes/associations. Il évoque comme un point d'appui important « *le fait d'être en réseau avec les neuf autres territoires et de pouvoir échanger sur les réussites de chacun* ».

Enfin, le Réseau Cohérence - qui porte d'ailleurs le terme de « réseau » dans sa dénomi-

nation même -, met en avant l'importance de sa fonction de mutualisation d'expériences et d'éléments de comparaison. Son baromètre du développement durable, que toutes les communes bretonnes sont invitées à renseigner, permet d'avoir en ligne un indicateur synthétique de mise en œuvre du développement durable sur un grand nombre de communes et de se situer par rapport à elles : « *La force du réseau permet de faire profiter de ce qu'on connaît ailleurs, pour que les collectivités se sentent moins seules dans leurs démarches mais aussi pour leur donner une vision territoriale plus large.* ».

Quelles sont les associations engagées et en quoi sont-elles légitimes pour proposer cet accompagnement ?

Un regard de Dominique Bachelart, maître de conférences en sciences de l'éducation, IUT Carrières sociales – Université de Tours

Les associations ont pour la plupart l'expérience de mobiliser la participation et l'implication de nombreuses personnes. Elles représentent des atouts considérables dans l'organisation sociale et politique du territoire. Il n'est cependant pas acquis qu'elles soient légitimes et crédibles pour accompagner les démarches d'Agenda 21.

Le monde associatif n'est pas homogène et le statut juridique Association loi 1901 cache en fait une diversité de positionnements.

Parmi les associations contributives à ce livret on trouve des structurations hétérogènes : réseau de personnes engagées pour le bien commun, tête de réseau, fédération, quasi appareil parapublic. Les orientations des 12 organismes s'inscrivent dans une histoire souvent longue en faveur :

- du développement durable (Comité 21) ;
- de la cohésion sociale et territoriale (Fédération des centres sociaux) ;
- de la lutte contre l'érosion de la biodiversité, de la valorisation du patrimoine naturel et de la protection de l'environnement dans une perspective de développement local (Charente Nature, CPIE, IODDE - labellisée depuis CPIE Marennes-Oléron) ;
- du développement de territoires fragiles (Etcharry) ;
- de la formation en éducation à l'environnement et la production d'outils pédagogiques (Ifrée)...

La légitimité de ces associations est confortée par les liens souvent étroits avec les collectivités locales (CPIE) et les élus départementaux ou régionaux sont parfois à l'origine de leur création (Notre Village, 1986) ; (ARPE créée en 1991 à l'initiative de la région Midi Pyrénées), avec l'Université (DIFED 1992, en proximité avec l'Université de Montpellier).

D'autres associations sont plutôt légitimées par une base large de membres individuels, entreprises et associations (Réseau Cohérence, 1997). Elles ont une certaine ancienneté et une longue expérience d'initiatives et de création de méthodologies spécifiques dans la gestion des relations Nature/Culture sur la base d'un territoire de projet. Certaines d'entre elles ont participé aux conseils de développement initiés par la Loi Voynet de 1999.

Ces organismes ont acquis une expérience de démocratie participative ou d'ingénierie territoriale, ou une compétence reconnue en matière d'éducation et de formation au patrimoine et à l'environnement et de concertation autour de ces thématiques. Leur pratique s'apparente alors à celle d'un organisme de formation professionnelle et se rapproche parfois des fonctions de cabinets d'étude et de conseil. Leur notoriété est forte et pour certaines la notabilité de l'association est portée par ses membres fondateurs ou les représentant dans son conseil d'administration.

Les associations peuvent apporter aux collectivités un appui pour faire s'exprimer de manière équitable différentes catégories de population, faire émerger des idées nouvelles, innover quant à la mise en œuvre de la décision, alors que les collectivités sont plus habituées à un schéma traditionnel : décider, annoncer, puis défendre un projet.

Elles peuvent se trouver dans des postures diverses :

- « garant », personnes (physique ou morale) neutre, extérieure au processus qui ne prendrait pas parti sur le fond,
- « témoin » qui observe le processus et en rend compte,
- « facilitateur » qui assure l'interface entre les différentes parties prenantes et le porteur de projet,
- « médiateur »
- force de proposition.

Ces nouvelles fonctions des associations « garant et acteur de la concertation » restent un axe de recherche peu exploré.

© L'accompagnateur : quelles postures ?

Au-delà du positionnement de leur structure et des ressources qu'elles offrent, l'accompagnement se caractérise également par les postures adoptées par les accompagnateurs.

La posture de l'accompagnateur n'est pas unique et identique au cours de la démarche, ni même au cours d'une intervention donnée. Elle évolue selon le contexte, en fonction de l'avancée du projet, du besoin et/ou des attentes des porteurs de la démarche, de la place que l'on souhaite leur donner, des freins rencontrés...

Pour aider à rendre ces postures plus conscientes et choisies nous avons tenté de les caractériser. Voici comment les accompagnateurs enquêtés se sont positionnés sur les différentes postures.

La posture de **chef de projet**, qui apporte la méthode à suivre et prend en charge son déroulement, est peu revendiquée par les accompagnateurs puisque seuls deux disent l'adopter. Pour faire avancer le projet, l'accompagnateur va prendre à sa charge un certain nombre de tâches liées au pilotage de la démarche. Le risque est sans doute alors de créer une confusion sur le portage de la démarche avec de possibles effets démobilisateurs pour les pilotes « officiels ».

Cependant, il peut être utile et nécessaire de prendre les rênes à des moments particuliers de la démarche. C'est notamment le cas pour l'animation du volet participatif. On bascule alors dans la posture d'**animateur de la démarche** que plus de la moitié des accompagnateurs adoptent.

Mettre en place les différentes modalités permettant à la démarche élaborée par (ou avec) les porteurs de projet de se dérouler au mieux, motiver/mobiliser les acteurs, veiller au respect du temps et des personnes sont les principales intentions de cette posture.

Celle-ci s'appuie sur les savoir-faire en termes de participation des associations et permet souvent à l'accompagnateur de gagner sa crédibilité : « *La confiance s'est établie réellement au premier forum quand on a montré que l'on était capable d'apporter des techniques innovantes, de les assumer et de les rendre productives.* » relate IODDE.

Autres postures fortement mises en avant par les accompagnateurs, celle de **garant de la méthodologie** et celle de **vigie** qui alerte les porteurs de projets sur les opportunités et les risques liés aux options qu'ils souhaitent prendre. La distinction entre ces deux postures semble parfois difficile, elle se fait à travers un gradient de maîtrise plus ou moins importante des décisions : le garant va loin dans l'orientation de la démarche alors que la posture de vigie signale mais respecte beaucoup plus la liberté de choix des accompagnés.

A d'autres moments, la posture de **conseiller**, expert ou personne ressource est utilisée lorsque l'accompagnateur apporte des solutions aux questions que se pose le porteur de projet. Elle n'est revendiquée que dans un tiers des questionnaires. Certains accompagnateurs évoquent la difficulté de concilier cette posture avec celle de l'animateur : « *Une difficulté en matière de posture est celle d'être à la fois l'expert et l'animateur. Les gens attendent de l'expert qu'il donne des réponses (« mais l'expert c'est vous alors dites-nous ce qu'il faut faire ») et il ne faut pas être trop proposant à ce moment-là. En même temps l'animateur ne peut se contenter d'appliquer des techniques d'animation car il se doit aussi de s'assurer de la conformité des productions avec le référentiel national...* ». Cette posture participe parfois à la construction de la crédibilité de l'accompagnateur lorsqu'il apporte la bonne information au bon moment... Cependant, beaucoup d'accompagnateurs ne la revendiquent pas du tout, la considérant même comme contraire à leur rôle.

Quelques accompagnateurs indiquent être aussi en posture de **formateur** lorsqu'ils cherchent à développer les savoir-faire des personnes accompagnées pour leur permettre d'atteindre l'objectif qu'elles ont défini. Cette posture n'est pas toujours revendiquée même si certains constatent que leurs interventions ont aussi cet effet. Ainsi l'ARPE Midi-Pyrénées indique : « *Nous ne sommes pas organisme de formation mais force est de constater que nos actions permettent une montée en compétence des acteurs.* »

© Quelles sont les grandes tendances de ces accompagnements associatifs ?

Si l'on tente de donner une vision un peu différenciée des façons de faire de l'accompagnement existant dans les associations enquêtées, on distingue globalement 3 grandes tendances. En regardant les expériences qui se rattachent à chacune et les réponses apportées à l'enquête sur les manières d'accompagner, notamment sur les principales postures et modalités de travail utilisées, on peut décrire un peu plus finement les choses. Ces grandes tendances ne sont en aucun cas à considérer comme des types très distincts car dans la finesse des pratiques on s'aperçoit que rien n'est aussi tranché.

• Les accompagnements « de service »

Ils prennent la forme de service aux adhérents ou d'une mission de service publique ouverte à tous. C'est l'accompagné qui sollicite les services qu'il souhaite au moment où il le souhaite. C'est la personne accompagnée qui est de fait à la maîtrise de sa démarche, même si cela n'empêche pas l'accompagnateur le cas échéant de souligner des points de vigilance ou de proposer de modifier une démarche.

Les expériences présentées par le Comité 21, l'ARPE Midi-Pyrénées, mais aussi l'association Notre Village ont des caractéristiques fortes liées à cette tendance.

Les modalités incontournables sont l'apport de ressources et aussi, dans une moindre mesure, les interventions et les temps de suivi. La posture la plus citée est celle de garant de la méthodologie et, presque au même niveau, celles de vigie et de conseiller (c'est dans ce groupe que la posture de conseiller est la plus citée).

Ces associations proposent un certain nombre d'étapes-types à la carte, voire une méthodologie-type complète pour l'association Notre village, qui a la particularité de viser une catégorie très précise de collectivités (les communes rurales de moins de 3500 habitants).

Les spécificités de leur accompagnement résident surtout dans l'animation d'un réseau permettant les échanges d'expériences entre collectivités, la production d'outils et de méthodes, mais aussi l'engagement de leur structure pour le développement durable.

Ce sont les accompagnements qui s'inscrivent le plus dans la durée puisqu'ils n'ont pas de limite dans le temps, sauf si la collectivité ne renouvelle pas son adhésion à l'association.

• Les accompagnements « clés en main » basés sur les savoir-faire associatifs

Ici, la structure accompagnatrice prend complètement en charge une partie de la réalisation de la démarche (sans la mettre nécessairement en discussion avec la collectivité accompagnée) en s'appuyant sur des techniques d'animations rôdées dans le secteur associatif. C'est le cas des expériences présentées par la Fédération des centres sociaux de la Vienne et par la DIFED. Ou encore, la structure accompagnatrice applique des démarches ou outils types (même si les accompagnateurs de ce type prônent aussi l'adaptation) comme la « DDmarche » du CPIE du Haut-Jura ou le « baromètre du développement durable » du Réseau Cohérence, qui relèvent également d'une forme de carte blanche donnée par le commanditaire.

Les modalités incontournables sont l'intervention auprès des acteurs et l'animation des groupes de travail.

La posture la plus citée est celle de garant de la méthodologie suivie de près par celle d'animateur de la démarche, ce qui renvoie bien au fait que les structures de ce groupe proposent davantage des méthodologies types voire peuvent mettre en œuvre en direct une partie de la démarche.

Ces accompagnements mettent en avant l'aspect participatif et, dans une moindre mesure, leur engagement sur le territoire et dans une démarche éducative.

C'est le seul groupe qui identifie la population comme cible prioritaire pour son accompagnement.

• Les accompagnements « éducatifs »

Ils cheminent tout au long du projet au côté des accompagnés, prônent la co-construction de la démarche et s'adaptent en permanence.

Les expériences présentées par l'Ifrée, mais aussi celles d'IODDE et des CPIE Littoral basque et Vallée de l'Orne sont fortement ancrées dans cette tendance.

Les modalités incontournables sont plus axées sur l'élaboration de la démarche avec la collectivité et les réunions de travail régulières. C'est le seul groupe qui mentionne la co-animation des instances de pilotage et qui ne mentionne jamais la réalisation du diagnostic.

La posture la plus citée est celle de formateur (qui reste anecdotique chez les autres), suivie de près par celles de vigie et d'animateur de la démarche.

Les spécificités de leur accompagnement résident surtout dans la démarche éducative, et, dans une moindre mesure, dans la défense de la dimension participative.

Ces grandes tendances correspondent aussi à une façon d'envisager le travail avec les accompagnés, qui se situe sur un gradient d'autonomie par rapport à la mise en œuvre de la démarche : d'une gestion autonome de la démarche par les accompagnés où l'accompagnateur répond aux demandes ponctuelles, à la prise en main d'une partie de la démarche par l'accompagnateur, en passant par un travail en collaboration très proche visant l'autonomisation des accompagnés.

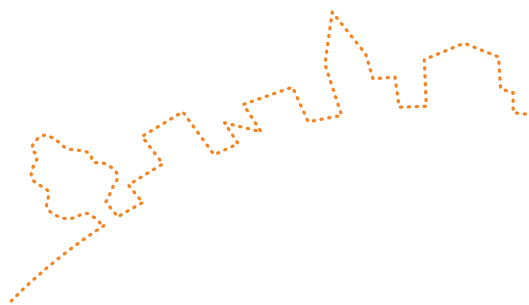
Quand on parle d'autonomie, il s'agit plus souvent d'un choix que d'un état de fait : on peut souvent réaliser une démarche de façon autonome mais peut-être pas aussi bien que si on était accompagné, en allant moins loin, en laissant de côtés certains aspects... On peut se sentir autonome pour y aller et faire quand même le choix d'un accompagnement pour, au final, gagner en qualité.

La partie méthodologique de ce livret propose différents chapitres, en lien avec ces grandes tendances, où elles s'expriment plus ou moins :

- ▶ la « **préparation des accompagnements** » est une question qui se pose davantage dans les deux dernières tendances,
- ▶ « **cheminer avec les porteurs des projets** » est le cœur des accompagnements éducatifs, même si cette dimension n'est jamais absente des autres tendances,
- ▶ « **penser et animer la participation de tous** » est le cœur des accompagnements clés en main, basés sur les savoir-faire associatifs, même si cette compétence est aussi souvent mobilisée dans les autres tendances.

IDENTIFIER ET ARTICULER DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INTERVENTION

Comment s'y mettre ?



● Identifier les trois points d'attention de l'accompagnement

L'accompagnement vise à aider une personne, un collectif, une structure à mener à bien une réalisation quelle que soit la nature de celle-ci.

Ceci suppose pour l'accompagnateur qu'il ait une idée générale de ce qu'il y a à faire (donc des connaissances sur les démarches de développement durable), qu'il soit en mesure d'identifier à quel moment il intervient (c'est rarement dans un contexte sans historique d'actions, d'essais, de décisions...), et qu'il positionne son action là où la personne, le collectif, la structure a besoin d'être aidé.

Accompagner une démarche de développement durable, c'est pour l'accompagnateur intervenir potentiellement à 3 niveaux qui sont indispensables à la bonne réalisation des démarches :

- l'accompagnement de la collectivité en tant que « personne morale »,
- l'accompagnement de la démarche : les instances, les étapes et les modalités de travail,
- l'accompagnement des personnes impliquées (élus, techniciens, acteurs du territoire, habitants) pour consolider leur capacité à agir et à participer.

Ces trois niveaux nécessitent de la part de l'accompagnateur des savoir-faire différents. Ils représentent pour lui trois objets sur lesquels il portera son attention d'une manière différente au fil du temps et en fonction des contextes :

– comment la collectivité en tant que personne morale est engagée dans le processus et progresse,

- comment les personnes physiques engagées dans le processus progressent (individuellement et en groupe),
- comment la démarche de développement durable progresse en conformité avec les grands principes qu'elle porte et se concrétise.

Interrogés sur le sens qu'ils donnent à leur action, certains accompagnateurs la situent plus sur la progression et la réalisation de la démarche, d'autres sur l'évolution des personnes physiques en termes de perception du développement durable ou de capacité à mener la démarche, d'autres encore sur l'évolution de la collectivité elle-même dans son organisation, son fonctionnement...

Lorsqu'une association se lance dans l'accompagnement d'une démarche de développement durable portée par une collectivité, elle a affaire en premier lieu à une personne « morale ». Celle-ci est dotée d'un projet politique et est responsable de la gestion de fonds publics liés à la réalisation de ce projet. Elle est composée de services, organisés selon un organigramme précis qui les relie d'une certaine façon les uns aux autres. Ces services prennent corps au travers de personnes « physiques » remplissant une fonction déterminée (techniciens et élus référents). La collectivité peut aussi faire appel à des acteurs locaux et/ou à des citoyens qui acceptent de contribuer dans le cadre du projet, ce sont d'autres personnes « physiques » entrant dans le jeu, certaines représentant aussi d'autres personnes morales (associations, établissements publics, entreprises). Enfin, une collectivité qui lance une démarche de développement durable devra se positionner par rapport à un ensemble de références sur cette question et les démarches qui y sont liées (des expériences d'autres collectivités, le cadre légal (les finalités du cadre de référence du ministère dorénavant inscrites au Code de l'Environnement), la déclaration de Rio...).

• Accompagner la collectivité en tant que « personne morale »

Dans ce cadre, les organes décisionnaires de la collectivité sont accompagnés dans leur réflexion sur le projet. Il s'agit de porter son attention sur les aspects politiques :

- Y a-t-il un réel portage politique qui permette l'investissement des techniciens et des élus ?
- Faut-il prévoir plus de relais vers les élus pour qu'ils ne « décrochent » pas ?
- Comment les relations interservices prennent-elles en compte le projet ?
- Comment l'organisation même de la collectivité, en interne et dans ses relations avec la population et les partenaires, est-elle modifiée par cette démarche développement durable ?
- Y a-t-il du temps et des moyens dégagés sur cette mission ?
- La collectivité est-elle au clair sur les priorités qu'elle a par rapport à ce projet, sur la logique de participation qu'elle souhaite, sur le niveau d'ambition de la démarche (Agenda 21 interne, ou territorial par exemple) ?
- ...

• Accompagner la démarche

Il s'agit de structurer une démarche qui soit pertinente au regard des finalités de la collectivité, réalisable dans le temps imparti, avec les moyens alloués, adaptée aux publics que l'on souhaite y associer. Cela nécessite que l'accompagnateur ait des points de repères sur la façon de décliner le projet en étapes, d'imaginer les instances à mettre en place et leurs modalités de travail (groupes de travail, équipe projet, comité de pilotage, groupes d'élus, groupes de diagnostic partagé...), de savoir à quel moment passer à l'étape suivante, sur quel chemin se projeter et comment le modifier en fonction de l'avancement...

Les questions qui conduisent à agir sur ce point sont :

- À quel moment doit-on être force de proposition sur des modalités de travail adaptées à la démarche ou être vigie sur un point lié aux principes de la démarche ?
- À quel moment doit-on apporter les éléments nécessaires à la progression de la démarche voire prendre la main pour la faire progresser en direct ?
- À quel moment doit-on mettre la priorité sur la progression de la démarche pour la rendre plus perceptible et ne pas rater une échéance importante ?
- ...

• Accompagner les personnes

L'accompagnement se fait au plus près des personnes physiques accompagnées : techniciens et élus principalement, mais aussi les acteurs ou la population et notamment les citoyens investis dans les comités de quartiers, dans certaines expériences enquêtées. Elle peut prendre la forme d'un appui à l'acquisition de compétences sur une technique d'animation, qui sera utile à la démarche mais pourra également servir à cette personne dans d'autres occasions.

Les questions qui mènent à ces actions sont :

- À quel moment est-il important d'agir fortement sur la sensibilisation des personnes engagées dans le processus ?
- A quel moment repère-t-on des besoins d'acquisition de compétences spécifiques pour la menée de cette démarche chez les personnes qui y sont engagées (ex : formation aux techniques d'animation d'une réunion de techniciens de la collectivité...)?
- ...

L'objectif est alors la mise en œuvre du projet par les personnes concernées. Cela peut concerner les élus et les techniciens porteurs de la démarche. On s'intéresse à ce niveau à développer leur capacité à agir, à animer pour piloter la démarche. Cela peut aussi concerner plus globalement tous les contributeurs à la démarche (l'ensemble des élus et techniciens de la collectivité ainsi que les acteurs organisés du territoire ou les habitants que l'on sollicite sur la démarche). On s'attache alors à développer leur capacité à contribuer, à participer, à s'impliquer pour s'inscrire dans la démarche.

Dans certains cas, l'accompagnateur prend la main, ponctuellement ou de façon plus importante, et conduit directement une partie de la démarche (➤ encart ci-dessous).

Accompagner la démarche : entre le « faire faire » et le « faire »...

Les points de repère que l'accompagnateur doit avoir sur les démarches de développement durable, lui permettent d'accompagner mais aussi de faire en direct. Sa position est parfois tiraillée entre ces deux pôles (➤ p. 73-75). Les contraintes existantes, les priorités qu'il se donne ou encore les demandes du commanditaire peuvent l'amener à passer de l'accompagnement à proprement parler à l'action en direct.

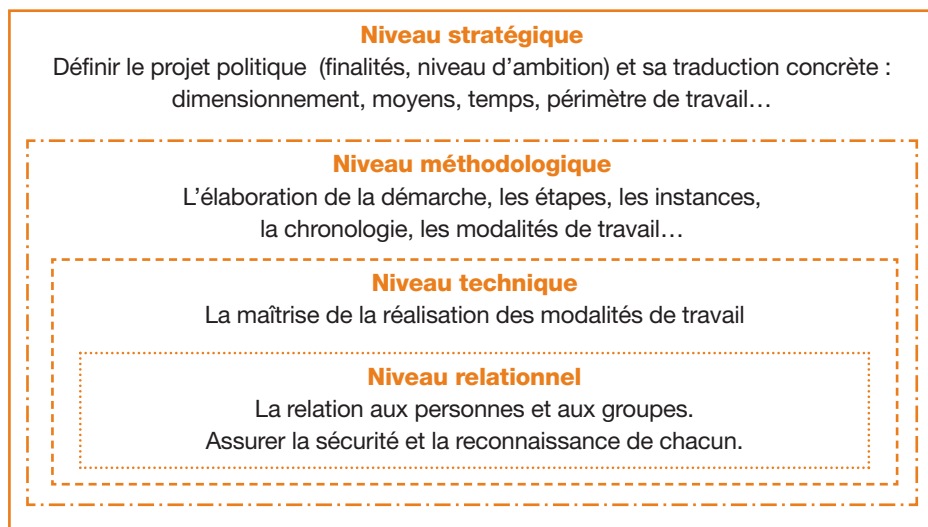
Dans le cas où la démarche est bloquée par une contrainte pragmatique (manque de temps ou de moyens, absence non prévue...), l'accompagnateur peut prendre la main dans une relation de coopération pour ne pas mettre la démarche en danger. Si un chargé de mission n'a pas la possibilité de rédiger le plan d'actions à partir des éléments remontés des groupes de travail et que cela risque de mettre à mal la participation des citoyens investis dans la démarche, l'accompagnateur pourra s'adapter à cette contrainte et réaliser ce travail en accord avec le porteur de la démarche.

Dans le cas par contre où la démarche est ralentie par un manque de savoir-faire des personnes impliquées (qu'il s'agisse d'un technicien, d'un élu ou encore des acteurs ou habitants), deux possibilités s'offrent à l'accompagnateur, si aucune contrainte de temps et de moyens ne vient le contraindre dans cette alternative. Elles relèvent de deux visions différentes que l'on peut décrire comme suit :

- Soit il est centré sur le résultat : il cherche avant tout à faire aboutir des projets de développement durable. Devant une difficulté des personnes impliquées à franchir une étape, il va alors considérer qu'il est plus efficace de faire avancer les choses seul et il va « produire » à leur place le diagnostic ou les pistes d'action ou le plan d'actions... L'objectif est la réalisation des actions, quitte à s'exonérer de la participation des personnes concernées. On peut s'interroger sur la persistance des actions si elles n'ont pas été partagées et portées collectivement. Mais parfois, la mise en place « autoritaire » d'une action peut créer une situation nouvelle à partir de laquelle on peut ensuite faire réfléchir les personnes.
- Soit il est centré sur la progression des personnes, et il va s'intéresser à la façon de les faire progresser sur ce champ (que met-on en place pour permettre au chargé de mission de s'aguerrir sur l'animation d'un groupe de travail, aux habitants de se saisir d'une thématique et mener un travail productif à plusieurs... ?), quitte à aller moins vite et moins loin dans les réalisations concrètes. L'objet n'est alors plus de faire aboutir des projets de développement durable mais de contribuer à une évolution en profondeur de la société dans une perspective de développement durable. On est dans une logique éducative qui préconise le changement conscientisé. Pour qu'il y ait des acquis qui perdurent dans la collectivité et sur le territoire il faut que les personnes impliquées aient progressé à leur niveau. Cela demande de prendre un peu de distance avec le résultat et d'accepter qu'il soit moins conforme à ce qu'on imaginerait pouvoir atteindre, mais issu des acteurs eux-mêmes et de leur cheminement.

● Articuler les niveaux d'intervention de l'accompagnement

On peut, à travers le schéma ci-dessous, préciser la nature des niveaux d'interventions auxquels les différents objets d'attention renvoient et comprendre comment ces niveaux s'emboîtent et en quoi ils sont interdépendants.



D'après un document de travail de Raoul Girand, Ifréd

Le travail avec les personnes relève du niveau relationnel et technique, celui sur la démarche du niveau technique et méthodologique et celui avec la collectivité du niveau méthodologique et stratégique.

Ce que ce schéma illustre c'est l'interdépendance des niveaux qui fait qu'on peut difficilement résoudre un problème si on n'intervient pas au niveau où il se situe.

Malgré toute l'importance de la qualité du relationnel développé avec les personnes accompagnées on ne résoudra pas à ce niveau une carence en termes de techniques d'animation. De même, il ne sert à rien de mettre beaucoup d'énergie à perfectionner les techniques d'animation si c'est la démarche globale qui est en cause. Par exemple, si l'on souhaite faire s'exprimer la population sur un sujet sur lequel elle n'a pas de vécu ni d'avis, on aura beau perfectionner nos techniques, on n'améliorera pas la production, car c'est le sujet de l'interpellation qu'il faut revoir, donc le positionnement de l'apport de la population au sein de la démarche (niveau stratégique).

Et enfin, tous les efforts que l'on pourra déployer auprès des personnes, en individuel ou en groupes de travail, en termes relationnel ou technique et ceux que l'on fera ensemble pour élaborer une démarche pertinente étape par étape, seront vains si le projet politique n'est pas porté ou si la stratégie est mal définie.

Il faut retenir l'importance pour l'accompagnateur de se recentrer régulièrement entre les trois points d'attention « personne morale – personnes physiques – démarche » pour ne pas les perdre de vue et de vérifier si l'action qu'il mène se fait dans un cadre réunissant les conditions de réussite maximales, ou s'il risque de s'épuiser sans résultat faute d'avoir réuni les conditions aux niveaux adéquats.

Plusieurs accompagnements enquêtés ont ainsi fait part d'un moment de flottement ou de blocage ayant entraîné un retour vers le niveau stratégique pour redéfinir les choses en cours de route, comme en témoigne une accompagnatrice.

Au début, j'ai sous-estimé les enjeux politiques dans nos relations avec l'administration, très présente sur ce projet... J'ai cru qu'on allait s'en sortir techniquement. L'animatrice agro-pastorale, qui réalise la cartographie des inventaires, ce qui, pour l'administration est la seule partie intéressante, est allée défendre les choses du point de vue technique. On est entré dans un processus exponentiel où les réponses apportées n'étaient jamais suffisantes et provoquaient toujours des questions supplémentaires demandant des compléments d'informations. Au bout d'un moment nous avons compris qu'il s'agissait au fond d'un problème de confiance plus que de carence d'informations et d'une volonté de maîtrise.

De plus l'appui que l'administration était censée nous apporter ne correspondait pas à ce que l'on faisait, et derrière cet appui se cachait en fait un contrôle. J'ai repris la main, j'ai posé par écrit les difficultés, j'ai posé des limites et organisé une réunion ayant un caractère à la fois technique et politique. J'ai exprimé en l'argumentant le fait qu'on avait été jusqu'au bout de ce qu'on pouvait faire au niveau technique (on y a même consacré le double du temps prévu) et que si cette attitude de blocage par des demandes continuelles de précisions continuait, une interpellation des élus serait nécessaire.

On a demandé l'arbitrage du sous-préfet : on est allé lui présenter ce qu'on faisait pour lui montrer qu'il ne fallait pas interrompre une démarche honnête, participative et transparente.

Il y a eu des temps pour se remettre d'accord entre nous et par rapport aux sollicitations pour répondre collectivement aux listes de questions transmises et replacer le travail qui pesait sur la technicienne agricole au sein de l'équipe.

● Positionner l'intervention de l'accompagnateur

Chaque contexte d'accompagnement nécessite d'investir plus ou moins ces différents points d'attention et niveaux d'intervention.

Tous les accompagnateurs ne se situent pas non plus de la même façon au regard de ces différents points. Chacun a des domaines où il est plus à l'aise (la vision stratégique, le relationnel, l'ingénierie méthodologique et les techniques d'animation...).

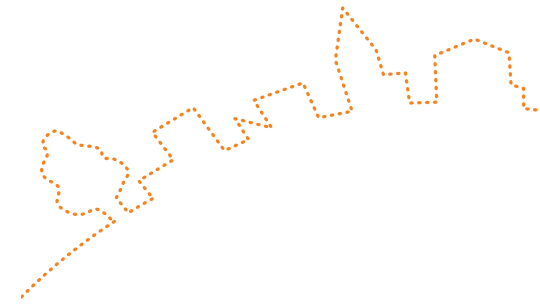
Cela se décline à la fois en termes :

- ▶ **de vision** : je suis en mesure ou pas de repérer ce qui marche et ce qui ne marche pas (un dysfonctionnement politique n'est pas toujours évident à identifier quand on est focalisé sur l'ingénierie méthodologique...),
- ▶ **de capacité** : je suis ou non en capacité de prendre en main cette question (certains accompagnateurs n'auront pas la capacité à discuter les projets au niveau des instances politiques),
- ▶ **d'audience** : même si je suis capable d'aller argumenter au niveau stratégique, je n'aurai pas forcément l'audience de mes interlocuteurs.

C'est pourquoi, dans certains cas, un seul accompagnateur est à la manœuvre aux différents niveaux d'intervention, dans d'autres ce sont des personnes différentes dotées de compétences ou de fonctions différentes au sein de la structure accompagnatrice. Ainsi, il arrive que la discussion au niveau stratégique soit menée par le directeur ou le président de la structure accompagnatrice, en présence ou non du salarié accompagnateur principal. Celui-ci aborde les questions de mise en œuvre méthodologique et de relation aux personnes en général, seul ou avec l'appui d'autres salariés ayant des compétences complémentaires.



PRÉPARER UN ACCOMPAGNEMENT



● Connaître le contexte territorial, politique et technique dans lequel on intervient

Deux stratégies existent. D'un côté les accompagnements qui reposent sur la réponse aux demandes des accompagnés, au coup par coup, laissant à ceux-ci l'initiative de cette demande : c'est le cas des associations qui proposent un service aux adhérents, généralement sans recherche de compréhension du contexte en amont. Ce choix est parfois revendiqué comme une recherche de neutralité. D'un autre côté les accompagnements qui prennent appui sur la connaissance du contexte de la structure accompagnée. Pour cela, les associations préparent la première rencontre en s'imprégnant du paysage politique de la collectivité pour être au plus près de sa réalité. Quand l'association est choisie pour son ancrage territorial, elle a déjà une très bonne connaissance du contexte, cette question ne se pose alors pas.

● Le contexte territorial

Certains territoires possèdent une « culture de la participation ». En effet, la mise en place, depuis les années 1970, de dynamiques relevant du développement local a créé chez certains acteurs locaux et chez certains habitants d'un territoire des habitudes de travail en commun de façon concertée.

Savoir si cette culture existe ou pas est utile pour l'accompagnateur, *comme le relate le Réseau Cohérence dans son expérience : « Nous n'avons pas su identifier la faiblesse de la participation sur ce territoire au départ. Il y avait en moyenne 20 participants à chaque atelier, sur une population de 5 000 habitants c'est peu. La participation est une question*

de culture de territoire qui se construit dans la durée. Ici les habitants n'étaient pas habitués à être sollicités. Il faudra à l'avenir trouver des systèmes de commissions mixtes ouvertes aux habitants pour développer cette culture... Nous allons aussi essayer de faire un café-débat dans la ville pour maintenir la dynamique après le vote de l'Agenda 21. »

• Le contexte politique

Les démarches de prise en compte du développement durable sont portées par des collectivités territoriales dont les élus sont les décideurs. Ce sont eux qui fixent les orientations et choisissent d'engager la collectivité dans tel ou tel projet. Pour qu'une démarche de ce type puisse être conduite et aboutir à des résultats satisfaisants – tant dans la manière dont elle va être mise en œuvre (participation des techniciens ou des acteurs, travail en « mode projet », réflexion avec les personnes concernées au sein et en externe de la structure...) que dans les productions concrètes obtenues (programme d'actions, fonctionnement de la structure...) – le portage politique est primordial.

La réalité de ce portage est importante tant pour les techniciens que pour l'ensemble des élus et aussi pour les habitants et acteurs amenés à prendre part à la démarche. Pour l'identifier, l'accompagnateur pourra s'appuyer sur des documents (délibérations, document d'orientation budgétaire, convention de partenariat...), sur des éléments de discours des élus et/ou des rencontres. Nous verrons dans le chapitre « cheminer avec les porteurs de projet » (➔ p. 89) comment l'accompagnateur peut également contribuer à améliorer le portage politique ou à minima permettre que la démarche progresse de façon satisfaisante.

• Le contexte technique

Si tous les accompagnateurs sont unanimes pour souligner l'importance du portage politique, sa traduction technique l'est tout autant. En prendre la mesure au fil de la démarche permet de faire des propositions susceptibles de l'améliorer, comme par exemple : organiser une phase de sensibilisation des techniciens, des temps de restitution, mettre en place des groupes de travail transversaux, voire suggérer l'embauche d'un chargé de mission sur cette question ...

Une lecture fine préalable de l'organigramme de la structure permet à l'accompagnateur de prendre la mesure du contexte : y a-t-il un chargé de mission en charge de cette question et, le cas échéant, est-il rattaché directement au directeur général des services ou au Cabinet - ce qui traduirait une vision plutôt transversale de l'Agenda 21 - ou à un autre service (généralement « citoyenneté » ou « environnement »), au risque de sectoriser la démarche ? Ce chargé de mission est-il seul ou s'agit-il d'une équipe ? Ou encore a-t-on affaire à un technicien d'un autre service bénéficiant d'un temps partiel sur cette mission ? Une analyse de l'organisation en place donne une première idée de l'intensité de l'engagement de la collectivité dans cette démarche.

Au-delà de l'organigramme, le travail avec les personnes au fil de la démarche permettra d'affiner la connaissance du contexte technique : le chargé de mission est-il volontaire, sensible, impliqué ? S'est-il approprié la démarche ? Est-il reconnu par ses collègues, sa hiérarchie, les élus ?...

Ainsi, tous les éléments de compréhension du cadre de travail dans lequel l'accompagnateur va ensuite intervenir sont utiles à la menée de son accompagnement. Cette connaissance du contexte va être complétée tout au long de l'accompagnement et reste une préoccupation constante de l'accompagnateur au fil de la démarche.

○ Réceptionner et traiter une demande

C'est toujours à partir de la demande de la collectivité que l'accompagnateur construit sa proposition. Cette élaboration peut prendre des chemins différents.

• Comprendre et clarifier la demande

Le travail qui s'engage à ce niveau-là n'est pas très différent de celui qui perdure tout au long de l'accompagnement et qui consiste en une prise de recul sur ce qui a été réalisé et une mise en perspective de ce qui serait le plus intéressant à réaliser ensuite (il s'agit de comprendre à quel moment de la démarche on se situe, ➔ p. 76), quitte à reconsidérer les options retenues à chaque étape de la démarche, en fonction des résultats de l'étape précédente.

Il revêt néanmoins un caractère un peu particulier, car il intervient en amont de la démarche et peut avoir un rôle initiateur d'une telle dynamique dans le projet.

Le plus souvent, le « besoin » exprimé par la collectivité n'est pas encore très concret ou très précis et c'est le rôle de l'accompagnateur de lui donner corps, soit à travers la rédaction d'une proposition (dans le cadre d'un appel d'offre), soit à travers la discussion qui s'engage avec la collectivité à ce moment-là (dans le cadre d'un partenariat). Cette discussion permet de préciser les choses sur les objectifs et les finalités et aussi sur les modalités à mettre en place. *Ainsi, pour IODDE « Il y a eu tout un temps de réflexion en amont pour savoir à quelle échelle et de quelle nature devait être l'Agenda 21 (Agenda 21 des services ou de territoire, du Pays ou de la communauté de communes...) et préciser ce que l'on entendait par participatif. ». Le CPIE Vallée de l'Orne illustre également cette phase de mise à jour du « besoin » : « Après l'acceptation de la proposition du CPIE (à l'issue de la consultation), un temps de travail a été pris avec deux élus, la responsable des services administratifs et le CPIE, constituant la cellule technique qui assurera le suivi du projet. La proposition a été remise à plat et amendée dans les détails : ajout d'un travail spécifique à mener avec l'école pour l'inciter à entrer dans une démarche Eco-école, choix et affinage des phases à confier à des stagiaires de l'école de management locale... La démarche a été adaptée de la même façon à la fin de chaque phase de travail, en fonction des résultats obtenus, des opportunités du moment. »*

Enfin, rappelons que ce moment de clarification peut aller jusqu'à modifier l'objet de travail comme l'a montré l'exemple de la ville de Charente accompagnée par l'Ifrée qui passe d'une demande d'accompagnement d'un Agenda 21 à l'accompagnement de la réalisation de son Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD) (➤ p. 24).

• Différentes façons de répondre

A travers les expériences enquêtées, on distingue différentes façons de répondre à une demande formulée par une collectivité. Ces réponses sont liées aux pratiques de chaque structure accompagnatrice mais aussi au contexte et au cadre juridique adopté.

- Répondre à la question directement comme elle est formulée, sans rencontre du commanditaire, en s'appuyant sur ce que l'on en comprend ; en fonction de ses savoir-faire et de l'expérience d'accompagnement accumulée.
- Proposer une méthodologie toute faite, existante, éprouvée et qui semble correspondre au mieux aux « besoins » et attentes exprimés par le commanditaire. Les associations qui ont un grand nombre d'accompagnements à leur actif ont parfois élaboré des outils ou une méthode type qu'ils sont à même de proposer.
- Aider au préalable le commanditaire à clarifier sa demande afin de faire une réponse la plus adaptée possible au contexte (on s'aperçoit que ce qui est écrit ne correspond pas toujours exactement à ce qui est attendu, souhaité, imaginé par le commanditaire).
- Construire une démarche spécifique voire construire une façon de travailler ensemble notamment en vue de favoriser le partenariat à venir.

Au moment de rencontrer le commanditaire, au mieux en amont de la rédaction de la proposition ou sinon une fois la contractualisation formalisée, se pose aussi la question de la revendication ou non, pour la structure accompagnatrice, des valeurs et principes d'intervention dont elle est porteuse (➤ p.67).

► Partir de la demande de la collectivité sans afficher de positionnement spécifique

C'est le cas généralement des associations qui proposent des accompagnements de service. Elles sont souvent contactées par rapport à une question précise (« Je dois mobiliser les élus ou organiser un événement de lancement ou recruter un bureau d'étude... comment je fais ? Avez-vous des exemples, des listes de bureaux d'études ? ») et y répondent. Cette première réponse n'empêche pas de proposer ensuite une adhésion se traduisant par la signature d'un document incluant aussi des revendications du côté de la structure accompagnatrice sur sa façon de voir le développement durable...

Parfois il n'y a pas d'occasion de clarification des valeurs et des principes d'intervention de la structure accompagnatrice, soit que le cadre ne le permette pas, soit que les accompagnateurs n'en ressentent pas la nécessité. C'est ce qui se passe dans les accompagnements éducatifs qui souhaitent avant tout accompagner la collectivité

dans son projet quel qu'il soit. Certains accompagnateurs relèvent la difficulté à être dans un positionnement qui n'aura pas été clairement présenté au démarrage.

C'est le cas par exemple de l'Ifrée dont un principe d'intervention est la formation des porteurs du projet : « *Nous ne sommes pas toujours explicites sur cette fonction de l'accompagnement, qui peut alors être délicate à mettre en œuvre ou ne pas porter tous ses fruits en raison d'une résistance interne* ».

Parfois il est difficile de faire appréhender aux interlocuteurs, dès le démarrage, ce qu'impliquent les valeurs de la structure accompagnatrice sur la façon d'aborder la démarche. Il y a le risque de parler de choses trop abstraites, trop éloignées de leurs préoccupations immédiates et donc de ne pas être entendu. Ces éléments pourront être abordés au fil du cheminement posant alors ou non problème...

Dans certains cas de figure, on peut également choisir d'amorcer un travail qui ne va pas forcément dans le sens que l'on souhaite pour, petit à petit, permettre à la collectivité de prendre conscience de certains aspects sans la brusquer au démarrage. C'est notamment le sens du travail que mène l'ARPE Midi-Pyrénées : « *Par exemple, après 2008, certains élus ont travaillé sur un Agenda 21 entre eux, sans mobilisation des services et de la population. D'autres limitent l'Agenda 21 à une démarche d'intégration de l'environnement dans les politiques publiques. Quand ils nous sollicitent, nous ne les prenons pas de front là-dessus, nous nous appuyons sur un projet existant mais petit à petit nous revenons sur ce terrain avec une autre approche pour leur faire prendre la mesure de ce qu'est réellement un Agenda 21.* ».

► Clarifier qui l'on est, ce que l'on peut apporter et dans quelles conditions

Certaines structures font valoir leur positionnement de manière explicite dès la contractualisation. Le CPIE Littoral basque a affirmé dès l'amont auprès des élus qu'il ne souhaitait pas servir une opération de « greenwashing », mais permettre une réelle sollicitation et prise en compte de la population (➤ p. 35). La Fédération des centres sociaux expose au démarrage ses valeurs issues de l'éducation populaire, qui sont en général recherchées par la collectivité qui la sollicite. C'est aussi le cas d'Etcharry pour qui « *Notre positionnement et notre méthodologie sont très longuement débattus tant avec les collectivités qu'avec l'administration et les financeurs.* ».

Parfois même cela pourrait conduire à ne pas engager un travail en commun avec certaines collectivités : « *Nous n'intervenons que si la collectivité partage notre approche de la place des habitants et du « pouvoir d'agir des habitants », sinon nous sommes dans l'incapacité de proposer une intervention. Nous ne nous plaçons pas en « simple » prestataire qui s'adapterait à la demande car nous défendons aussi une philosophie spécifique à notre réseau.* », nous dit la Fédération des centres sociaux.

Les accompagnements « clés en main » basés sur les savoir-faire associatifs sont presque toujours dans ce cas de figure. En effet leur action en direct dans la démarche fait qu'il serait difficile pour eux d'accepter qu'elle ne soit pas en accord avec leurs valeurs.

● Les relations au quotidien avec les porteurs du projet

- Des réunions de travail formalisées

 - Faire le point et se projeter

 - Consolider un binôme de travail

 - Donner à voir le chemin parcouru

 - Eclairer la pratique et les compétences existantes

- Mais aussi des moments informels...

 - Préserver le caractère professionnel de la relation de travail

 - L'importance des moments informels...

● La posture de formateur

- Privilégier les mises en situation

- Favoriser les temps d'apports ponctuels

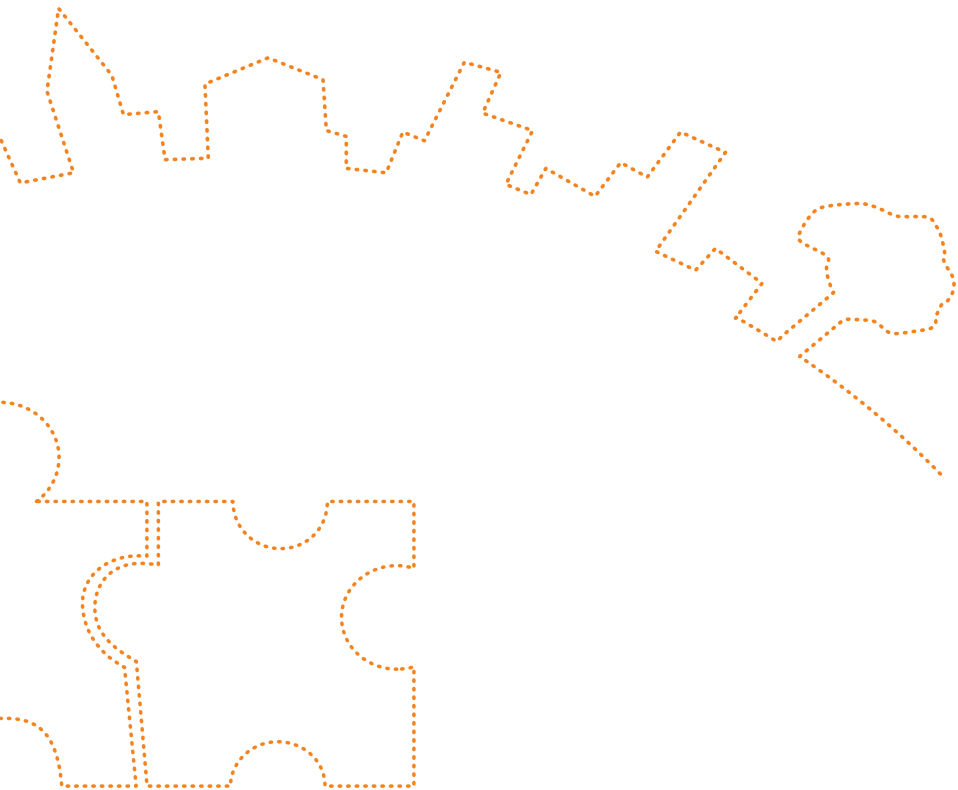
● La posture de vigie/garant

- Alerter sur des questions de fond et de méthode

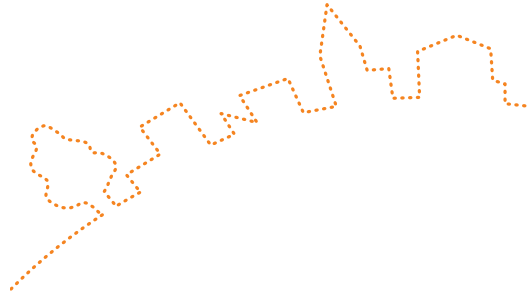
- Garantir la progression de la démarche

- Mesurer les éventuelles prises de risque

● La progression au fil du chemin



CHEMINER AVEC LES PORTEURS DU PROJET



La notion d'accompagnement véhicule l'idée d'un cheminement aux côtés de...

Le rôle de l'accompagnateur est alors assimilable à celui d'un guide de randonnée. Accompagnateur et personne accompagnée ont défini ensemble le but de leur excursion. L'accompagnateur a proposé plusieurs chemins possibles pour l'atteindre en précisant les implications de chacun des itinéraires envisageables : durée des étapes, nature du terrain, dénivelé... Il a vérifié que les personnes accompagnées disposaient bien des éléments nécessaires pour faire le chemin (sac à dos pas trop lourd, gourde d'eau, carte, bonnes chaussures...). L'accompagnateur va ensuite faire la route avec la personne accompagnée, marchant à son pas et se rendant disponible tout au long de la marche pour apporter les éventuelles ressources complémentaires utiles au fil du temps (informations, encouragements...). Si parfois l'accompagnateur marche devant, parfois il peut aussi être derrière...

Le cheminement aux côtés de la collectivité et des personnes en charge de la démarche relève de plusieurs postures identifiées par les accompagnateurs : la posture de formateur et celle de garant et de vigie sur la démarche et sa progression, mais avant tout il repose sur le principe du travail en commun, caractéristique de la tendance éducative des accompagnements. « Co-construction » de la démarche, « co-animation » et « co-analyse » sont autant de moments où la réflexion collective et le partage des points de vue permettent aux personnes accompagnées de progresser. Une des expériences présentées par l'Ifrée y fait référence « A deux, il faut formaliser ses propositions, les argumenter, écouter les propositions de l'autre... cela fait forcément avancer plus loin ».

On travaille alors souvent en interindividuel ou en petits groupes et la question du rôle des relations informelles qui sont amenées à se tisser est aussi à prendre en compte.

● Les relations au quotidien avec les porteurs du projet

Le travail en commun prend le plus souvent la forme de réunions régulières où accompagnateur et personne(s) accompagnée(s) se retrouvent pour faire le point. Lorsque les distances géographiques le permettent, des visites rapides « en passant » peuvent même s'intercaler entre ces temps programmés, à l'initiative de l'accompagnateur. Mais dans certains cas, aucune réunion n'est prévue et l'accompagnateur attend que la collectivité accompagnée le sollicite lorsqu'elle en éprouve le besoin.

Ces réunions sont toujours complétées par des points téléphoniques de durées variables et par des échanges mails. Pour les accompagnements de service, surtout lorsqu'ils sont décontextualisés, c'est même la modalité principale. Le Comité 21 évoque ainsi un fonctionnement en « hotline ».

● Des réunions de travail formalisées

Le rythme de ces rendez-vous est variable (1 à 2 fois par mois, tous les 2/3 mois, tous les 15 jours, 2 ou 3 fois dans l'année) et évolue en fonction des étapes de la démarche (intensification lors du dépôt de dossier pour la demande de reconnaissance ministérielle, lors de la rédaction des fiches actions ou du plan d'actions...). Ainsi, pour le CPIE Littoral basque, « Les réunions ont rythmé la démarche, elles permettent de faire avancer les choses, de fixer les dates des différents temps, de formaliser des productions. Il s'agit d'oxygéner la démarche par un apport d'air extérieur. ».

Face à l'accompagnateur sont alors présents le ou les interlocuteurs privilégiés (chargé de mission Agenda 21, responsable du service « Vie participative »...), souvent l' élu référent (maire adjoint, vice-président) et parfois le directeur général adjoint du service concerné voire le directeur général des services.

► Faire le point et se projeter

Ces réunions servent à faire un point d'étape sur l'avancée de la démarche. Elles permettent de réaliser un bilan de la réunion précédente et de préparer la réunion suivante : revoir les objectifs, choisir les modalités de travail, construire et/ou valider un déroulé d'animation précis... Elles donnent aux personnes accompagnées l'opportunité de se projeter sur les étapes suivantes pour les affiner, les valider voire les modifier si nécessaire. C'est le cas des pratiques mises en œuvres par l'Ifrée : « Pour préparer la réunion suivante on commence toujours par faire un bilan de la réunion précédente, l'accompagnateur guide ce bilan par ses questionnements « Qu'est-ce qui s'est fait ? Qu'est-ce que tu en retiens ?... » Puis on envisage la réunion suivante : « Quel en sera l'objet ? Comment va-t-on travailler ? ». Parfois cela soulève des questions liées à l'anticipation des phases suivantes. Si on fait produire les gens on a besoin de leur dire ce à quoi ça va servir... C'est un peu comme si à chaque fois on construisait à nouveau, mais en détail, l'étape suivante et que l'on posait les fondations de la suite. ». Pour la Fédération des centres sociaux « Ces réunions servent essentiellement à réaffirmer

l'objectif de départ et à réorienter la méthode au fur et à mesure de son avancement... On s'assure qu'on est bien dans l'objectif validé ensemble, puis l'accompagnateur propose une adaptation de la suite de la démarche par rapport au bilan d'étape réalisé, et les élus et techniciens réagissent et valident cette nouvelle proposition ».

Ainsi, les personnes accompagnées vont consolider leur capacité à réagir, à argumenter, à discuter les propositions de l'accompagnateur. L'action de l'accompagnateur et l'expérience vécue ont permis à l'accompagné de conforter ses connaissances parfois en s'appuyant sur une sensibilité existante « J'avais ça en tête, mais j'y vois plus clair ». De la même manière, l'accompagnateur peut avoir conforté des personnes dans leur non-adhésion et leur avoir permis de clarifier leurs positions, leurs arguments. A ce niveau, il s'agit pour l'accompagnateur d'avoir un temps d'avance en termes d'hypothèses à mettre en discussion.

Pour accompagner le porteur du projet dans la structuration de la démarche, il faut parfois l'aider à canaliser ses envies. Dans ce cas, l'accompagnateur rappelle les objectifs fixés pour lui permettre de hiérarchiser ses projections. Par ses interventions et les outils de travail qu'il apporte (une trame de réunion avec une colonne « objectif » pour chaque temps, par exemple), il peut donner à la personne accompagnée le réflexe de se poser régulièrement la question des objectifs.

► **Consolider un binôme de travail**

Ces points réguliers contribuent à la création d'une culture commune en partant des compétences de chacun. Accompagnateur et personne accompagnée constituent alors une « équipe » comme le montre l'expérience du CPIE du Haut-Jura : *« L'accompagnateur apporte des éléments de méthodologie, des outils, des documents. Le technicien animateur de la démarche apporte sa connaissance du fonctionnement de la communauté de communes, des projets en cours, et de tous les aspects techniques pointus qui s'y rapportent (par exemple sur la création d'une zone d'activité). Ma posture d'accompagnateur n'est pas celle d'un expert ou d'une personne extérieure mais une relation de confiance, de co-construction, d'équipe. ».*

► **Donner à voir le chemin parcouru**

Les porteurs de projets se trouvent souvent confrontés, au travers des démarches de développement durable, à un nouveau fonctionnement de projet, à la fois très ambitieux et très progressif, potentiellement décourageant, sur lequel ils ont peu de repères. L'accompagnateur a alors un rôle important à jouer pour éclairer le chemin parcouru en termes d'étapes menées comme parfois aussi en termes de légitimité acquise. C'est notamment dans ce but qu'il va souligner les points forts du contexte. Il peut par exemple relever le soutien d'un élu et le rappeler à la personne accompagnée, voire le reformuler en direct, devant l'élu et la personne accompagnée, afin de bien marquer l'existence de cette reconnaissance du technicien par son élu.

L'accompagnateur, de par sa connaissance fine du contexte d'intervention, de l'organigramme de la collectivité et des marges de manœuvre existantes, peut dans certaines situations aider la personne accompagnée à prendre conscience de son

contexte d'action, de ce sur quoi il peut agir et du rôle qu'il a à jouer. Dans ce cas, l'action éducative menée par l'accompagnateur vise à faire progresser à la fois la collectivité et les interlocuteurs individuels.

► **Eclairer la pratique et les compétences existantes**

De la même manière, l'accompagnateur peut solliciter l'expertise technique des personnes accompagnées pour les aider à conscientiser les capacités qu'elles ont mises en œuvre dans la menée d'autres projets et ainsi à identifier leur niveau d'expertise, leur champ de compétences et leurs manques éventuels. Ceci pourra déboucher, par ailleurs, sur des formations complémentaires. L'accompagnateur guide les personnes accompagnées dans la recherche d'un compromis entre leurs compétences et la menée de la démarche.

• **Mais aussi des moments informels...**

Durant la démarche, accompagnateur et personnes accompagnées se voient régulièrement, travaillent côte à côte, innovent ensemble, se confrontent aux mêmes obstacles (manque de portage politique, démobilisation des techniciens ou des acteurs...) et partagent les mêmes temps forts. Toutes ces étapes vécues en commun créent des habitudes de travail, des liens qui peuvent être de l'ordre de l'affectif et cela engendre parfois des difficultés.

► **Préserver le caractère professionnel de la relation de travail ?**

Préserver le caractère professionnel de la relation de travail permet de faire la part des choses : accepter l'expression du ressenti de l'accompagné (quand il y a conflit entre deux personnes, par exemple) et la prendre en compte comme un élément du contexte sans en faire un objet de travail. Ce positionnement peut parfois conduire l'accompagnateur à refuser d'obtenir des informations, afin de ne pas être instrumentalisé. L'accompagnateur doit toujours veiller à une « juste distance » avec la ou les personnes qu'il accompagne, même si les frontières ne sont pas toujours évidentes.

Par ailleurs, au sein de tout accompagnement, la nature des liens et des logiques mises en œuvre importe : les interventions de l'accompagnateur se placent dans une « logique de contrat » et non dans une « logique de don ». Or les associations sont parfois tentées, de façon plus ou moins conscientisée, dans leurs relations partenariales, de se situer dans une « logique de don » (mission d'intérêt général, souci de maintenir des partenariats existants...). Cette tendance est renforcée par le fonctionnement des collectivités territoriales qui, du fait de l'arbitrage des élus, doivent souvent travailler dans l'urgence. A chaque fois que la relation semble menacée, l'accompagnateur doit préciser les termes du contrat.

Une manière de se prémunir consiste pour l'accompagnateur à poser des « balises ». Puisque l'accompagnement se place dans un cadre professionnel et dans une logique de contrat, il se situe durant les heures de travail classiques et sur les lieux de travail

traditionnels (les réunions se font dans un bureau, une salle de réunion, alors que tout le monde est bien installé et que chacun peut prendre des notes ou consulter des documents).

► L'importance des moments informels...

Pour autant des temps informels existent, durant lesquels l'accompagnateur et la personne accompagnée, qui peuvent vivre sur le même territoire géographique ou évoluer dans les mêmes cercles de connaissances, vont se retrouver. Citons les exemples fréquents du marché, des sorties culturelles, des temps de militances... Cela peut être aussi tous ces moments plus ou moins liés au temps de travail : lors d'un trajet en train, à la sortie d'une réunion importante sur le parking avant de rejoindre sa voiture respective. C'est souvent à ces occasions que des choses se disent, que des informations se partagent et que des points de blocage se délient. A chaque accompagnateur de les utiliser s'il le souhaite ou au contraire de les limiter.

Dans cette relation « au quotidien » avec les porteurs du projet, l'accompagnateur prendra parfois un peu de recul par rapport à la dynamique du travail en commun pour se situer dans des postures particulières : celle de formateur et celle de vigie ou de garant.

◎ La posture de formateur

Au-delà de contribuer à faire avancer la démarche, les réunions régulières constituent autant de moments de formation. Ce que vise alors l'accompagnateur, c'est l'autonomisation des personnes dans leur capacité à conduire la démarche au lieu de la mener en direct ou d'apporter des conseils.

La formation entendue ici ne se limite donc pas aux apports de connaissances, mais elle ne les exclue pas non plus. Contrairement à beaucoup de domaines où la formation est assimilée à de purs apports de connaissances, cette tendance privilégie avant tout le cheminement individuel que les personnes peuvent faire grâce aux mises en situation et à leur exploitation. C'est donc à la création de situations pédagogiques que l'on va s'attacher avant tout, notamment pour les accompagnements relevant d'une tendance éducative.

• Privilégier les mises en situation

Le premier facteur de progression identifié par les accompagnateurs est le fait que les personnes accompagnées agissent, mettent en œuvre par elles-mêmes.

Cette « mise en action » se situe à deux niveaux : dans le vécu de la démarche dans sa globalité et dans le vécu d'expériences ponctuelles telles que l'animation d'un comité de pilotage ou d'une séance de travail avec des acteurs d'un territoire. Dans tous les cas, la

personne accompagnée va progresser parce qu'elle a testé (une progression d'étapes, un scénario d'animation, une manière de mobiliser ses collègues...) et mesuré les résultats produits par ses différents choix. Elle se confronte ainsi « au terrain, à la réalité, au fait de sortir de l'approche théorique ». *L'association IODDE souligne l'importance pour les personnes accompagnées, ici des élus, d'avoir vécu la démarche : « La formation des élus par la démarche elle-même, quand ils y participent, est très importante. Elle permet à un groupe d'élus moteur de la dynamique de se constituer et de soutenir la démarche dans le temps. ».*

Ces mises en situation prennent des formes très variées et s'adressent à différents publics : aussi bien aux techniciens de la collectivité pour qu'ils acquièrent des méthodes ou des techniques d'animation, qu'aux élus pour les sensibiliser à la prise en compte du développement durable.

Mais nous savons que l'expérience n'est pas formatrice en tant que telle. C'est bien parce qu'à l'issue des situations vécues, l'accompagnateur permet à la personne accompagnée de revivre et d'analyser son expérience et ainsi de prendre la mesure de ce qu'elle a fait et de ce qu'elle aurait pu faire, que ses compétences et ses connaissances se consolident. L'accompagnateur, qui se situe dans une démarche éducative vis-à-vis de l'accompagné, cherche à créer les conditions pour que ce dernier se professionnalise et devienne un « praticien réflexif ».

• Favoriser les temps d'apports ponctuels

Si l'accompagnateur reste très respectueux du fait que les personnes sont en construction par elles-mêmes et va, comme nous l'avons vu précédemment, chercher à valoriser leur travail, il sait que chacun progresse aussi dans la coexistence avec les autres. A certains moments, les personnes accompagnées peuvent avoir besoin d'un éclairage sur le sujet qui les questionne. Il peut alors s'agir d'un apport théorique, d'exemples de ce qui s'est fait ailleurs, d'une mise en perspective par rapport à des données globales...

Ces temps d'apports peuvent être demandés par l'accompagné, par exemple lorsque suite à l'animation d'une réunion il pose la question : « Comment gère-t-on une personne qui monopolise la parole en réunion publique ? ». Ils peuvent aussi être amenés par l'accompagnateur quand il le juge nécessaire, par exemple lorsqu'il présente les différents cadres possibles pour le diagnostic partagé au moment de la préparation de cette étape avec le chargé de mission. Il s'agit généralement d'apports ponctuels, disséminés au fil des temps de travail et mis en perspective par rapport au travail en cours. Ils ne sont pas forcément identifiés comme des moments de formation.

Ainsi, quelle que soit la démarche mise en œuvre, l'accompagnateur s'appuie à un moment ou à un autre sur des temps d'apports d'informations. Ce sont aussi ces compétences de vulgarisation que les collectivités recherchent. *Citons l'exemple de la ville de Charente accompagnée par l'Ifrée, où l'accompagnateur a « fait avec les chargées de mission un travail de vulgarisation des données techniques du diagnostic pour les*

traduire en fiches dont les habitants pourraient se saisir » et l'expérience relatée par Etcharry, qui évoque beaucoup cet aspect « comme un véritable travail de « traduction », dans le domaine très technique du document d'objectifs Natura 2000, pour permettre aux élus locaux très pragmatiques de s'en approprier les enjeux ».

Ces différents apports prennent des formes diverses : sensibilisation (avec l'utilisation de supports variés : films, photos, diaporamas, jouant parfois sur l'humour), information (avec des apports de connaissance), présentations d'outils de travail (guides, grilles de lecture, fiches à remplir)... Ils sont réalisés en direct par l'accompagnateur ou bien par un expert qu'il sollicite. Ils portent sur différents contenus : la connaissance du développement durable ou des démarches de prises en compte du développement durable ou encore d'autres techniques et méthodes de travail (techniques d'animation par exemple).

Ainsi, pour l'ARPE Midi-Pyrénées, le partage et la confrontation des différentes visions du développement durable constitue un préalable indispensable. Sans création d'un minimum de culture commune, le risque de blocage ultérieur est renforcé : *« Je commence toujours par leur présenter les différentes définitions et visions du développement durable pour engager ensuite la discussion. Je leur explique alors l'historique du cadre de référence... que je présente comme la définition aujourd'hui partagée et officielle (cf. art 253 du Grenelle 2). Mais il ne s'agit pas d'arriver et de leur imposer les choses... (qui leur semblent souvent venues d'« en haut »). Il s'agit plutôt d'élargir leurs visions (le développement durable n'est pas que l'environnement, ce n'est pas nouveau, c'est-à-dire que ce n'est pas la mode). Il existe différentes visions, c'est pourquoi tout le monde en parle, mais il faut savoir décoder ce qu'il y a derrière... A partir d'exemples de publicité, de discours, etc. il y a des choses intéressantes à montrer et sur lesquelles discuter. ».* Au fil du temps, la personne acquiert ainsi davantage de connaissances sur le développement durable. Elle est capable de faire des liens, de mettre en cohérence le concept et sa mission. En effet, la mise en œuvre d'une démarche de prise en compte du développement durable lui a apporté un cadre, a concrétisé son appréciation du concept, ce qui a eu pour effet de structurer ses connaissances existantes. Elle peut également faire le lien entre le concept et sa personne, c'est-à-dire définir en quoi cela la concerne en tant que professionnel.

Les apports peuvent également être méthodologiques. *C'est le cas lorsque l'Ifrée présente aux élus d'une communauté d'agglomération les avantages et les limites des démarches dites « d'éco-exemplarité », il apporte aux élus des éléments qui vont rendre plus conscient leur choix de limiter dans un premier temps leur démarche au volet interne.*

Mais il n'est pas toujours aisé de savoir à quel moment apporter des contenus pour qu'ils soient entendables et entendus par la personne accompagnée. Au-delà de l'intuition de l'accompagnateur, un apport peut être opportun lorsque des données existantes peuvent alléger le travail, lorsqu'une représentation se déconstruit et que les personnes sont alors en demande d'une alternative, lorsque les personnes se posent une question pour laquelle on sait qu'il existe des concepts, ou des expériences éclairantes...

◎ La posture de vigie/garant

Lorsque l'accompagnateur prend une posture de « vigie », il alerte les porteurs de projet sur les opportunités et les risques liés aux options qu'ils souhaitent mettre en place, sachant que ces derniers restent évidemment libres et responsables de leurs choix. Lorsqu'il agit comme garant, il prend à sa charge la responsabilité de la conformité avec les attendus de la démarche ou de la progression de celle-ci. Les porteurs du projet peuvent solliciter la posture de garant de l'accompagnateur, alors que celle de vigie est souvent amenée par l'accompagnateur sur un point qui n'a pas été identifié par le porteur.

Ces postures s'exercent quasiment « au quotidien » avec les techniciens et les élus accompagnés, ce sont celles qui sont les plus mises en avant lorsque l'accompagnateur s'adresse à la « personne morale » notamment pour consolider le portage politique. En effet, si cette partie s'attache davantage à l'accompagnement des personnes, n'oublions pas les 3 points d'attention entre lesquels l'accompagnateur oscille constamment : personne morale, personnes physiques et démarche (👉 p.7 6). La DIFED illustre cet aspect lorsqu'elle décide de faire des retours plus fréquents que prévu au bureau municipal parce qu'ils en ont ressenti le besoin pour maintenir les élus dans la dynamique : *« Il y a des réunions tous les 15 jours avec l'élu référent qui permettent d'identifier des risques de blocage pour les désamorcer. Il exprime par exemple le fait que les élus ont besoin d'un retour à ce niveau-là de la démarche sinon ils vont trouver qu'on va trop vite, on cale alors une réunion avec le bureau municipal. ».* L'Ifrée relate aussi le retour vers les élus d'une ville de Charente quand elle sent que le projet d'Agenda 21 n'est pas porté politiquement (👉 p. 25).

Les réunions régulières permettent d'identifier puis de désamorcer d'éventuels problèmes ou points de blocage et pour l'accompagnateur de souligner des points de vigilance. *C'est le cas dans un accompagnement mené par l'Ifrée : « Cela a été l'occasion de souligner le problème de portage politique et de tenter d'y remédier : obtenir que le président soit présent aux réunions avec les acteurs. ».* De même, la Fédération des centres sociaux souligne l'importance de ces réunions *« C'est ici qu'a été relevé le fait qu'il fallait approfondir la réflexion politique sur le sens même des conseils de quartiers. Ce constat est ainsi validé à ce niveau interne avant d'être partagé plus largement et de faire l'objet de propositions allant dans ce sens. ».*

Dans cette posture, l'accompagnateur s'appuie principalement sur les mêmes techniques que celles présentées dans la partie « penser et animer la démarche participative » (👉 p. 111), à savoir l'écoute, la reformulation, le questionnement non inductif, l'apport d'expériences autres, la présentation d'outils existants etc. L'accompagnateur peut être vigie à la fois sur des questions liées à la « méthode » et sur des questions liées « au fond ».

• Alerter sur des questions de fond et de méthode

Les démarches de prise en compte du développement durable consistent aussi à permettre que la collectivité, ses techniciens, ses partenaires et ses administrés se posent les questions autrement. Dès lors, l'accompagnateur doit avoir en tête les points de repères suivants : est-ce que les questions sont renouvelées par le fait d'être dans une démarche de prise en compte du développement durable ? Qu'est-ce qui garantit que l'on va se poser les questions autrement ? Quelle plus-value apporte le développement durable par rapport à ce que l'on faisait avant ?

En effet, la responsabilité de l'accompagnateur revient à ce que ne soit pas produit que du « déjà connu ». Il serait dommage que le travail n'aboutisse qu'à « *des propositions très convenues qui éludent les sujets difficiles : dans le volet transport par exemple, tout le monde parle des modes de déplacements doux, du vélo... mais personne n'aborde la question de la voiture en ville qui est pourtant la face la plus importante de cette réalité* », comme le relate l'Ifrée dans une expérience d'accompagnement d'une commune. L'accompagnatrice identifie alors la prochaine phase de confrontation des participants avec le diagnostic technique comme pouvant réintroduire un peu de dissonance dans les débats, elle partage ce point de vigilance avec le technicien accompagné.

Le Comité 21 est aussi amené à alerter la collectivité qu'il accompagne sur des questions de fond suite à la relecture critique qui lui a été demandée d'un projet d'agglomération (➤ p. 8) : *il en pointe alors les carences au regard des 5 finalités du développement durable.*

L'accompagnateur est rarement un spécialiste des questions techniques liées au développement durable, son expertise est davantage méthodologique. Il propose une photographie de la situation et interpelle la personne accompagnée « regardez et voyez quels problèmes cela peut poser ». Il va l'aider à repérer les points d'achoppement et à envisager les manières d'y faire face. Il est de la responsabilité de l'accompagnateur de permettre que la question soit posée.

Que ce soit sur le fond ou sur la méthode, il peut être intéressant de confronter les participants à des questions, expériences ou données de nature à élargir leurs visions. Par ces « confrontations bienveillantes », on évite de les placer dans un « maternage » illusoire ne permettant pas à la démarche d'être à la hauteur des enjeux.

• Garantir la progression de la démarche

Le rôle de l'accompagnateur est de garantir la progression même s'il ne peut pas garantir le point d'arrivée fixé. Ce dernier peut en effet fluctuer, c'est même le signe qu'on est dans un « vrai » projet dont on ne connaît pas à l'avance le résultat. Si par exemple les élus veulent créer une zone d'activité éco-construite, l'accompagnateur doit garantir l'avancée du projet même s'il aboutit plutôt à de la relocalisation d'activités en centre bourg avec rénovations écologiques de sites existants par exemple. Le rôle de garant est aussi à lire à l'aune des prises de décisions. Or l'accompagnateur n'a pas la maîtrise de la

décision. C'est pourquoi certains, comme l'Ifrée, insistent sur la fonction de vigie qui doit alerter, prévenir mais ne décide pas. « *L'accompagnateur exerce une vigilance continue sur l'identification et le rappel des conditions à réunir pour le bon déroulement de la démarche. Il joue le rôle d'un observateur extérieur amenant des questions là où la collectivité ne les attendait pas. Il ne s'agit pas pour l'accompagnateur à ce moment-là d'obtenir une réponse mais de pointer une question dont la collectivité devrait se saisir pour le bon fonctionnement de son projet. Cette question pourra être traitée dans un autre cadre (si elle n'entre pas dans le champ de la contractualisation avec l'accompagnateur), mais il se doit de la poser.* ».

• Mesurer les éventuelles prises de risque

Cependant, dans cette posture de vigie/garant, alerter le porteur de projet sur des difficultés, limites voire incohérences de sa démarche, n'est pas sans risque (mise en danger de la relation de travail établie...). Il est du rôle de l'accompagnateur que, petit à petit, toutes les problématiques soient évoquées, même si parfois il n'y arrivera pas. Ainsi, pour le Réseau Cohérence « On peut avoir un Agenda 21 vertueux porté par un bon accompagnement mais qui a laissé hors champ un projet constituant un tabou à la demande de la collectivité. On ne sera pas pertinent alors. ».

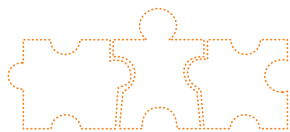
La capacité à intervenir, et surtout à être entendu, relève de différents facteurs. D'abord de ce qu'on peut nommer « l'autorité de compétences ». Il s'agit d'un ensemble de savoir-faire et de connaissances dont dispose l'accompagnateur : son expertise de ce type de démarche, la quantité et la nature de ses informations (exemples, témoignages, expériences), l'envergure de son carnet d'adresses... Ensuite, de la relation de confiance créée entre les accompagnés et l'accompagnateur, qui est fondée sur les règles de confidentialité souvent inscrites dans le contrat qui lie la structure accompagnatrice à la collectivité et sur des éléments tacites de l'ordre de la discrétion. L'évolution du travail en collaboration permettra peut-être à un moment à l'accompagnateur d'aborder une question délicate de façon acceptable pour la collectivité.

Cette question se pose également lorsque l'accompagnateur prend conscience d'un « agenda caché », c'est-à-dire un projet connexe dont une personne ne veut pas parler et qui influe sur son positionnement lors d'une séance de travail. Comment l'accompagnateur, qui a connaissance de cela doit-il réagir ? Dans la plupart des cas, il a découvert cet « agenda caché » lors d'un temps informel. Jusqu'où peut-il aller ? Comment mesurer la prise de risque liée au fait de « mettre ce sujet sur la table » ? Dans tout lieu de discussion publique, il est de toute façon illusoire de penser que tout le monde est parfaitement transparent. Les enjeux cachés sont omniprésents et l'accompagnateur ne pourra pas les réduire à néant. Par contre, il peut amener à de plus en plus d'authenticité dans les échanges. Il est de sa responsabilité d'y travailler par le recours à des techniques d'animation adaptées et à des règles de confidentialité (➤ p. 111).

● La progression au fil du chemin

Les postures de formateur et de vigie/garant amènent les personnes accompagnées à évoluer au fil du chemin. Ces dernières deviennent de plus en plus « force de proposition » et sont, d'une manière générale, plus actives dans la démarche. De plus, elles développent une nouvelle manière de raisonner. Elles s'autonomisent dans la menée de la démarche et vont jusqu'à la mise en œuvre de l'action. D'un point de vue technique, elles peuvent progresser dans l'acte d'animer en comprenant l'intérêt d'animer différemment et en se réappropriant de nouvelles techniques d'animation (choix et mise en œuvre). C'est le cas d'une personne accompagnée par le CPIE du Haut-Jura : « *J'ai compris qu'un comité de pilotage pouvait fonctionner différemment et j'ai appris à animer différemment* ». La progression peut aussi se situer au niveau de la structuration et de la menée de réunions participatives. La capacité à questionner sa propre pratique en est un des signes identifiés par les accompagnateurs de l'Ifrée : « *On voit que la personne accompagnée a progressé par le questionnement qu'elle a développé sur le rôle de l'animateur : doit-il être inducteur ? Que doit-il faire de la parole des gens ? Comment rendre visible le travail du groupe ?* ».

C'est aussi la vision même du développement durable qui évolue, s'élargie, ne se cantonnant plus à la seule recherche de réduction des impacts des actions projetées sur l'environnement. Les porteurs de projets se détachent de leur objectif premier qui consistait à avoir « une liste d'actions » pour s'attacher davantage à la démarche qui devient « essentielle » à leurs yeux, comme le montre l'expérience présentée par la DIFED : « *Au fil de l'avancée de la démarche, les élus disent moins « mais ce n'est pas de l'Agenda 21 », ils sont passés à une vision plus large. Ils disent moins « c'est quand qu'on a notre plan d'actions ». Ils ont compris que la démarche était aussi importante que le résultat. Au départ ils pensaient que tout ce qu'on faisait ne servait qu'à faire qu'on ait un plan d'actions.* ». La personne accompagnée s'est approprié la démarche « inductive » (qui part du vécu dont on tire des enseignements) et la notion de progrès continu (on construit progressivement, étape par étape, à l'inverse de la planification et de la programmation). Dans cette même logique, elle pense à favoriser le travail en transversalité en interne de la collectivité mais aussi à associer les partenaires voire d'autres acteurs du territoire, comme le souligne l'ARPE Midi-Pyrénées : « *Ils peuvent avoir l'idée d'associer des gens auxquels ils n'avaient pas pensé jusque-là.* ».



PENSER ET ANIMER LA PARTICIPATION DE TOUS

● Penser la participation

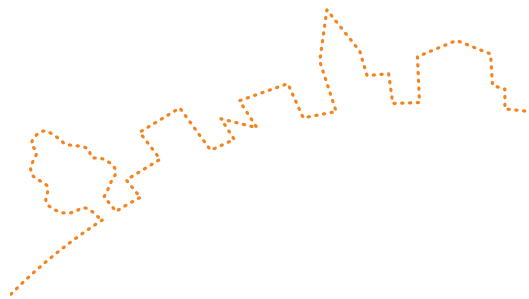
- Définir le cadre de la démarche participative
 - Consultation, concertation ou co-décision ?
 - Volontariat ou désignation ?
 - Représentativité ou diversité ?
 - Nombre de participants et légitimité des propositions
- Penser la place des élus et des techniciens lors des réunions publiques
- Respecter les principes de la participation
 - Expliquer les règles du jeu de la participation
 - Faire travailler les personnes sur un sujet qui les concerne
 - Faire travailler les personnes sur une « vraie » question

● Mettre en œuvre des techniques pour animer la participation

- Clarifier les objectifs de chaque temps de travail
- Proposer des animations de séquences de travail adaptées
 - La place des apports de connaissances
 - les apports introductifs
 - les apports supports d'activité
- Utiliser des techniques d'animation favorisant la participation de tous
 - Le questionnement
 - La reformulation
 - La synthèse
 - L'animation pivot
 - La prise de notes en direct
- Mettre en valeur le travail produit par les participants

● Les accompagnateurs associatifs, des animateurs « neutres » pour les démarches participatives ?

PENSER ET ANIMER LA PARTICIPATION DE TOUS



La participation est un élément essentiel des démarches de développement durable. « S'instruire auprès des personnes concernées » avant d'agir représente une opportunité de construire des actions plus pertinentes au regard des besoins des usagers, des capacités techniques et financières de la collectivité et du projet politique des élus. L'enjeu est alors de permettre la rencontre et l'articulation des différentes légitimités existantes sur un territoire (légitimité politique des élus, légitimité technique des services ou des experts extérieurs, légitimité participative des usagers, citoyens, acteurs du territoire).

Dans les expériences enquêtées, on constate qu'« animer la participation » s'entend de deux manières distinctes et souvent complémentaires.

- Il s'agit d'abord de travailler **en interne de la collectivité** pour faire évoluer la manière de construire, de décider et de conduire les projets notamment vers plus de transversalité. Les démarches de développement durable nécessitent de faire évoluer le fonctionnement « habituel » des collectivités. On cherche à amener les élus et les techniciens à s'interroger de manière plus globale sur les problèmes pour construire des solutions qui prennent en compte différentes dimensions (économiques, sociales, environnementales), ce qui nécessite de s'entourer de compétences diverses et de travailler collectivement. On cherche aussi à faire évoluer la manière de conduire les démarches en instaurant une plus grande participation, en construisant des processus de décision plus transparents, en anticipant le suivi et l'évaluation des dispositifs, etc.
- Il s'agit également de penser et d'animer la participation des **acteurs du territoire** : habitants et/ou acteurs organisés (entreprises, associations, établissements scolaires...). En effet, les démarches de développement durable nécessitent aussi de faire évoluer les relations de la collectivité avec ses administrés en revendiquant que les pouvoirs publics ne sont plus les seuls à pouvoir définir l'intérêt général. On cherche ici à asseoir les prises

de décision sur une meilleure connaissance et reconnaissance de l'expertise d'usage des habitants mais aussi sur une complémentarité entre l'action de la collectivité et celle des acteurs du territoire dans le cadre des Agendas 21 de compétence ou de territoire.

Sur ces volets participatifs, les collectivités sollicitent l'accompagnement d'une association : soit parce qu'elles estiment ne pas en avoir toutes les compétences, soit parce qu'elles ont conscience que chargé de mission et/ou élu en charge du développement durable sont eux-mêmes porteurs d'une des légitimités à l'œuvre. Elles recherchent alors un tiers pour faciliter l'expression de tous et la co-construction des actions dans une perspective de développement durable.

Les différentes tendances identifiées dans les accompagnements associatifs (➤ p. 73) interviennent sur ce registre, l'accompagnement pouvant aller de l'aide à la structuration du dispositif participatif en passant par la co-animation jusqu'à une carte blanche confiée à la structure accompagnatrice. Dans ce dernier cas, l'accompagnateur prend en charge la réalisation d'une partie de la démarche en direct en relation étroite avec la collectivité accompagnée ; les techniciens et les élus impliqués gardent toujours un rôle ne serait-ce que dans l'aspect logistique et information auprès des participants.

Construire une démarche participative nécessite de mettre en œuvre quelques principes incontournables mais relève également de choix faits par la collectivité et/ou l'accompagnateur au regard des objectifs de la démarche. Il en va de même pour l'animation concrète des réunions associant différents participants. Ces choix reposent sur le contexte mais aussi sur les valeurs et façons de faire défendues. Nous présentons ici les principes qui nous semblent incontournables.

➤ Penser la participation

La participation repose sur le fait d'associer les personnes à la compréhension, à la définition et au traitement des questions qui les concernent. Pour les personnes impliquées, elle leur offre la possibilité d'évoluer dans leurs manières de voir et d'agir et crée les conditions d'une appropriation plus grande des prises de décisions. Mettre en œuvre une démarche de participation suppose que l'on attende quelque chose des personnes mobilisées, que l'on soit convaincu de l'importance, de la nécessité, de la valeur de la contribution de chacune d'entre elles.

• Définir le cadre de la démarche participative

Sur ce plan-là aussi, la connaissance et l'analyse du contexte (➤ p. 83) s'avère indispensable pour adapter ses interventions. Connaître les instances participatives existantes sur le territoire peut faciliter la mobilisation des participants. Ainsi pour le CPIE Vallée de l'Orne « *Si c'était à refaire, j'essaierai de mieux cerner les conditions et les outils*

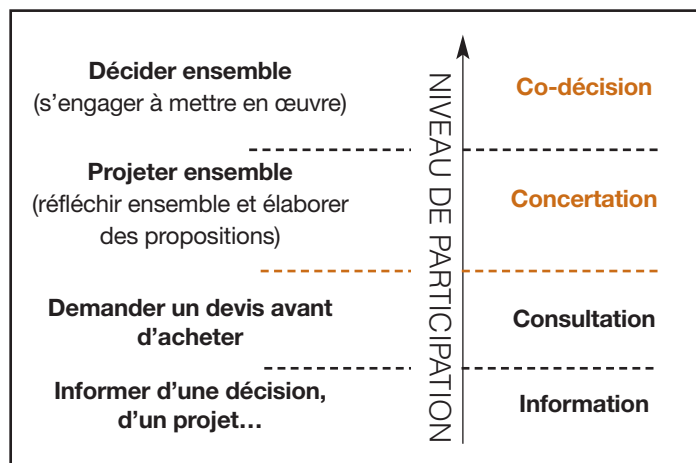
de la participation. Finalement, il y a peut-être une certaine dispersion des espaces de participation qui fait qu'il est plus difficile de mobiliser ensuite sur les réunions de travail ouvertes aux habitants au cours du travail sur l'Agenda 21. ».

L'existence de comités de quartiers sur le territoire est souvent utilisée comme une entrée pour la participation des habitants. C'est même parfois l'occasion de les réactiver ou de revoir leur fonctionnement (➤ p. 31).

► Consultation, concertation ou co-décision ?

Pour construire la démarche participative, il s'agit d'abord de situer ses attentes sur une échelle de participation : quel est l'objectif principal de la participation ? Jusqu'où les participants vont-ils être impliqués dans la prise de décision ?

Le schéma ci-dessous présente les différents niveaux de participation existant.



D'après Philippe Barret, GEYSER, Guide du dialogue territorial, Fondation de France. 2003

► Volontariat ou désignation ?

Toutes les expériences étudiées s'appuient sur l'implication volontaire des habitants et acteurs du territoire. Il peut difficilement en être autrement pour ce type de public. Pour autant, quelques accompagnateurs regrettent l'absence de certains acteurs clés du territoire qui auraient été à même d'enrichir les débats, comme le souligne le CPIE Littoral basque : « La volonté de la démarche est réellement d'impliquer les habitants notamment les acteurs un peu marquants du territoire. On n'a pas vu aux réunions des gens comme le directeur de l'école ou la directrice du CCAS. C'était aux élus d'essayer de mobiliser les acteurs clés du territoire ». L'implication des élus peut, en effet, permettre de mobiliser plus largement, par exemple s'ils valorisent auprès des acteurs leur participation à la démarche.

Dans le cas d'une démarche interne, la question de s'appuyer uniquement sur le volontariat se pose avec plus d'acuité. L'organisation hiérarchique permet de solliciter directement certains techniciens dont on sait que l'expertise sera utile à l'élaboration du diagnostic ou à la construction de propositions, même si ce n'est pas toujours facilitant. Par ailleurs, il semble difficile de généraliser des changements de pratiques professionnelles à l'ensemble des personnels d'une structure sans impliquer un maximum de techniciens, l'injonction ne pouvant être qu'un pis-aller.

► Représentativité ou diversité ?

Le choix du volontariat amène inévitablement à s'interroger sur la représentativité des participants. Faut-il la rechercher ? Faut-il plutôt rechercher une diversité de personnes, une diversité géographique (« il faut des habitants des hameaux périphériques et pas seulement du centre-bourg »), par catégorie socio-professionnelle ou type sociologique ou encore par groupes d'acteurs ? Comment essaie-t-on de sortir du cercle des convaincus ?

Selon l'objet de travail mis en discussion, le principe est de mobiliser des personnes qui ont un lien / une expérience avec le thème, la question, la situation : des personnes concernées mais pas forcément « représentatives ». On cherchera également une diversité de personnes pour enrichir les points de vue, pour avoir une vision la plus diverse possible de la situation au moment du diagnostic. Cette diversité contribue aussi à préserver la capacité d'innovation lors de l'étape d'élaboration de pistes d'actions tout en permettant de prendre la mesure des contraintes existantes dans la préparation des actions proposées.

► Nombre de participants et légitimité des propositions

Le nombre de participants à la démarche jugé trop faible interroge notamment la légitimité des propositions recueillies, comme le formule le CPIE Littoral basque dans son témoignage : « Qu'est-ce qui rend légitime la démarche et les idées produites : 10 participants ? 500 participants ? Quelle représentativité ont-ils par rapport aux 9 000 habitants de la commune ? 10 réunions avec 10 à 30 participants est-ce suffisant pour donner cette légitimité ? Est-ce pertinent d'un point de vue démocratique ? ».

Rappelons que la participation est toujours légitime au premier sens du terme puisque son principe est inscrit dans les lois (loi Voynet...). Les propositions qui en émanent sont donc légitimées de ce fait. Si la sensibilisation peut viser le plus grand nombre, la participation est en général un processus d'implication d'un nombre limité de personnes dans un travail approfondi, ce n'est donc pas tant le nombre de participants que la qualité du travail mené qui légitime les propositions.

• Penser la place des élus et des techniciens lors des réunions publiques

On observe dans les expériences étudiées une diversité dans la manière d'associer les acteurs représentant les différentes sphères de la collectivité. Cela reflète certainement des contextes de natures différentes mais peut-être aussi des principes et des façons de faire qui ne sont pas homogènes d'une structure à l'autre.

Ainsi la Fédération des centres sociaux a conduit le diagnostic du système « conseil de quartier » en réunissant d'abord séparément les trois grands types d'acteurs concernés : habitants, techniciens et élus, en trois groupes de travail distincts. Ensuite, et seulement lors d'une seconde étape, ces différents acteurs ont été réunis pour définir les priorités d'actions pour améliorer la collaboration entre les conseils et la mairie.

Quand le travail démarre et que les habitants découvrent les choses et ont peu de repères sur les compétences de la collectivité, les accompagnateurs ont tendance à associer les élus en tant que tels pour leur permettre de réagir en temps réel aux idées qui s'élaborent. Ainsi l'association Notre Village préconise que les élus soient présents durant les réunions de travail : « *Il s'agit alors de donner un cadre réaliste aux idées émises et de pouvoir réagir immédiatement si elles sont hors cadre.* » (➤ p. 62). Tout en voyant l'intérêt de ce choix, IODDE en souligne également les limites : « *En même temps la présence d'élus en nombre dans les ateliers peut aussi freiner l'expression des habitants ou la rendre moins libre.* ».

Quand des habitudes de travail existent et qu'on a atteint un bon niveau de discussion dans les groupes de travail avec la population, il est plus facile de demander aux élus de s'y mêler au même niveau que les autres citoyens car les connaissances et les possibilités d'argumentation sont bien partagés.

Le Réseau Cohérence assure l'animation des réunions et demande à l' élu référent d'être présent dans la salle avec l'ensemble du public « *pour ne pas avoir de position officielle à tenir et avoir ainsi une plus grande liberté de parole.* ».

De même, dans l'expérience relatée par IODDE, après une petite introduction à la séance de travail pour valider le fait qu'elle était officiellement reconnue par la collectivité, les élus redeviennent des « citoyens ordinaires » dans le débat. L'objectif est que l' élu puisse rentrer dans une relation de travail en commun avec les autres membres du groupe pour la recherche de solutions. « *Il est arrivé une fois un dérapage dans ce positionnement, où l' élu a réagi en direct à une remarque d'un habitant et où le débat a tourné en jeu de ping-pong entre l' élu et l' habitant.* » Le choix d'aborder les questions en se positionnant sur des thèmes transversaux qui ne sont pas forcément appropriés par un service/un élu de la collectivité en particulier a permis de limiter ce risque de dérapage.

Enfin, certains accompagnateurs se positionnent comme médiateurs entre élus/techniciens et population, estimant qu'ils sont connus et reconnus par les différentes catégories d'acteurs, comme le décrit le CPIE Littoral basque dans l'animation des deux séries de réunions thématiques en interquartier (➤ p. 36). De la même façon, le CPIE Vallée de l'Orne parle de posture d'interface, visant à éviter les échanges descendants entre un maire répondant aux questions des administrés et de permettre une parole libre de la part des habitants (➤ p. 47).

Sur toutes ces questions qui relèvent de choix faits au regard de la volonté politique et du contexte, les accompagnateurs peuvent jouer des rôles différents : soit ils conduisent les élus à penser ces questions et à construire leur propre choix, soit ils sont porteurs de points de vue concernant la participation qu'ils vont s'employer à défendre auprès de la collectivité.

• Respecter les principes de la participation

Que l'on associe les techniciens d'une collectivité ou bien que l'on recherche la parole des habitants d'un territoire, il convient de respecter certains principes sous peine de démobilisation et/ou de frustration des participants susceptible d'entraîner un rejet de la « chose publique ». Les expériences montrent que la plupart des accompagnateurs s'appuie sur ces éléments pour aider les collectivités à construire leur démarche. Lorsqu'ils sont aussi animateurs de la démarche, ils en deviennent garants auprès de l'ensemble des participants.

► Expliquer les règles du jeu de la participation

Pour permettre l'implication réelle des personnes, il est important qu'elles aient compris ce qu'on attend d'elles et ce qui sera fait de leurs propositions. La présentation des modalités de validation choisies par la collectivité est essentielle si on veut éviter la démobilisation ou le sentiment de manipulation des participants.

Le rôle de l'accompagnateur est alors d'aider la collectivité à clarifier ses intentions, à définir et articuler les instances de décision, de participation et d'information. Les éventuelles évolutions qui pourraient apparaître pendant la démarche doivent pouvoir être expliquées voire mises en discussion avec les participants. *C'est dans cette logique que l'frée met ces questions en discussion lors d'une réunion avec l' élu qui porte la démarche, le directeur des services et le chargé de mission. Cette configuration de réunion a permis d'aller assez loin dans la prise de décision (ce qui n'est pas toujours le cas) et notamment de valider l'idée de réunions de synthèse et de comités de pilotage après chaque phase pour séquencer une validation par étape. Ce circuit de validation a été présenté aux participants dès le lancement de la démarche.*

Le Réseau Cohérence donne un exemple assez fouillé des règles dont il est porteur auprès des participants et qui ont été définies avec la collectivité (➤ p. 54).

La présentation et le rappel du calendrier de la démarche est aussi nécessaire. Dans la construction des processus participatifs mobilisant des habitants, le porteur du projet et l'accompagnateur doivent avoir à l'esprit que les différents acteurs (habitants, acteurs du territoire, services de la collectivité, élus) ne s'inscrivent pas dans les mêmes temporalités : « *Les habitants sont dans le court terme, en attente de résultats très concrets et rapides, les techniciens sont formés à la complexité des choses en matière de développement durable et d'urbanisme, ils travaillent pour le long terme ; les élus, qui exercent dans le cadre d'un mandat et travaillent sur des planifications sont aussi plutôt dans le long terme.* ». Le fait que la démarche s'étire dans le temps est un facteur de démobilisation des habitants alors même qu'elle est une condition de l'appropriation culturelle nécessaire à ce type de démarche.

► Faire travailler les personnes sur un sujet qui les concerne

Pour mobiliser des personnes, il est important de les solliciter sur une question sur laquelle ils ont des choses à dire... Ce principe de la participation vient se heurter, dans le cadre de démarches de développement durable, à la complexité des finalités à aborder qui peut être un frein à la prise de parole de certains. Selon les contextes, les

démarches décrivent des stratégies parfois différentes mais toutes ont le souci de partir du vécu des personnes. La DIFED précise par exemple aux habitants « ...qu'on ne leur demandera pas d'être des experts du développement durable mais des experts de la vie sur la commune ».

Cependant, les problématiques du développement durable amènent à se poser les questions un peu différemment de la façon habituelle et donc à sortir de ce qui intéresse peut-être le plus directement les gens et qui est lié à leurs intérêts particuliers pour les faire aller vers la construction d'un intérêt général auquel ils sont à même de contribuer. Ainsi, la collectivité accompagnée par le CPIE Littoral basque souhaitait s'appuyer sur les habitants et les conseils de quartiers qui avaient été mis en place 3 ans auparavant. L'enjeu pour le CPIE était alors de faire évoluer le niveau des discussions, qui jusqu'à présent dans les conseils de quartiers concernait uniquement des problèmes de vie quotidienne, de proximité, vers des thèmes interquartiers comme l'eau, les déchets, la mobilité. Cette évolution a, dans un premier temps, fait diminuer le nombre des participants qui n'y trouvaient plus une tribune à leurs revendications individuelles.

Dans cette idée de dépasser les intérêts particuliers, IODDE a proposé dès le départ d'axer les discussions sur des entrées transversales comme « Produire et consommer durablement sur notre territoire » ou « Maintenir des jeunes actifs sur notre territoire »... plutôt que d'aborder des thèmes sectoriels comme les déchets ou l'eau. L'association a conscience que ce choix était plus risqué car il aurait pu démotiver les personnes venues avec un problème précis qu'elles souhaitaient évoquer. Mais elle souhaitait éviter de se laisser « submerger par un discours de spécialiste » porté par certains participants. Par ailleurs, c'était une manière de montrer aux participants que les animateurs étaient confiants dans leur capacité à penser globalement, ce qu'ils ont apprécié.

► Faire travailler les personnes sur une « vraie » question

Lorsqu'un sujet est mis en débat dans le cadre d'une démarche participative, la marge de manœuvre existante doit être connue de tous. L'accompagnateur n'est pas toujours en situation confortable puisqu'il est garant devant les participants que la démarche est sincère mais, en même temps, il ne maîtrise pas toujours l'ensemble des prises de décisions de la collectivité. Ainsi IODDE relate un moment délicat dans son expérience : un atelier où la question des déchets a été beaucoup évoquée et où des idées ont été produites à ce sujet. « A la fin de l'atelier un technicien a laissé filtrer l'information que la collectivité avait d'ores et déjà signé un contrat pour la gestion de ses déchets qui n'allait pas tout à fait dans le sens de ce qui était proposé par l'atelier. C'est très délicat de s'apercevoir en fin d'atelier que l'on a fait travailler les gens sur une question sur laquelle il n'y avait plus de marges de manœuvre pour la collectivité et où un choix était déjà fait. Lors de la réunion suivante, le président de la communauté de communes est venu expliquer le choix qui avait été fait et indiquer qu'il s'agissait davantage d'un problème de calendrier entre le contrat qui devait être passé et la tenue de l'atelier abordant ce thème mais que ça ne remettait pas en cause la réalité de la volonté participative de la démarche, même si la vie de la collectivité continuait en même temps avec parfois des engagements à prendre avant d'avoir tous les résultats de la démarche. »

◎ Mettre en œuvre des techniques pour animer la participation

Les techniques d'animation proposées par les associations sont reconnues par les collectivités qui ne disposent pas forcément en interne de ces compétences. Cependant, il est parfois nécessaire lors de la préparation en amont des réunions, « de faire passer l'idée que l'on ne va pas être sur des réunions publiques classiques où s'affrontent les avis pour ou contre un projet, mais sur des réunions qui seront des lieux de travail en commun ». Proposer des lieux de travail différents des salles utilisées traditionnellement pour les réunions publiques et, bien sûr, adaptés au travail en groupes (les salles de conseils municipaux en sont souvent de parfaits contre-exemples !) permet également de marquer cette différence. Mais préalablement au choix d'une modalité d'animation, il est indispensable de clarifier ce que l'on attend des différents temps de travail.

• Clarifier les objectifs de chaque temps de travail

Au même titre que les règles du jeu de la démarche globale, chaque fois que l'animateur va demander à des participants de produire une réflexion, il a besoin d'être clair sur ce qu'il attend d'eux. Il doit respecter une logique de progression (soit dans le déroulement de la réunion, soit sur l'ensemble des temps de travail prévus) pour que les personnes puissent construire leur point de vue. On peut distinguer quatre grandes étapes : découvrir, comprendre, hiérarchiser et choisir, agir.

Situer les objectifs de chaque temps de travail dans cette logique de progression permet d'éviter de mettre les participants en difficulté au risque de ne pas obtenir une production aboutie.

Pour illustrer, on peut lister quelques objectifs des réunions décrites dans les différentes expériences et les situer au regard de cette logique de progression :

- | | |
|---|-------------------------|
| • explorer une question, mettre en discussion un point de vue | ➤ découvrir |
| • s'approprier une thématique, une démarche | ➤ comprendre |
| • produire un diagnostic d'un dispositif | ➤ comprendre |
| • produire une vision partagée du territoire | ➤ comprendre |
| • produire les axes stratégiques d'une démarche avec des élus | ➤ hiérarchiser, choisir |
| • produire des fiches actions avec des habitants | ➤ agir |

Selon les contextes, l'accompagnateur peut faire ce travail seul ou bien avec la collectivité. Son rôle sera d'aider à clarifier ce que la collectivité (le chargé de mission et/ou l'élu) recherche comme information.

Ainsi, dans une expérience relatée par l'Ifrée, l'accompagnateur aide le chargé de mission à éclaircir ce qu'il met derrière la notion de diagnostic partagé en le questionnant sur ce qu'il attend des personnes. Cette clarification passe parfois par un apport sur les intérêts et les limites de chacune des hypothèses (➤ p. 20).

- Proposer des animations de séquences de travail adaptées

A travers la présentation des expériences (➤ p. 7 à 62), on peut découvrir différentes modalités d'animation mises en œuvre. Le caractère original de ces modalités d'animation est souvent pointé par les accompagnateurs comme une plus-value reconnue par les collectivités même si cela soulève parfois un peu d'appréhension.

Il s'agit souvent d'adapter au regard des objectifs définis, du public et du temps disponibles des activités-types (comme le métaplan, le 5+5=5...) dont on trouve les présentations détaillées dans de nombreux ouvrages spécialisés.

► **La place des apports de connaissances**

Lors de la préparation et de l'animation de temps de travail, la question des apports d'informations se pose régulièrement : quels sont les apports nécessaires ? Quelle forme leur donner pour que les personnes en retiennent l'essentiel ? Comment ne pas les « assommer » par une présentation d'informations « indigestes » ? Les apports ne sont-ils pas contradictoires avec la notion de participation qui nécessite de laisser la parole aux participants ?

Dans les présentations d'expériences, on relève des pratiques différentes :

– les apports introductifs

Ils peuvent être de nature conceptuelle sur le développement durable en général et prennent souvent place en démarrage d'une réunion publique. Les apports peuvent également être méthodologiques et évoquer ce qu'est la démarche d'Agenda 21 ou encore ce qu'est une démarche participative.

– les apports supports d'activité

Le plus souvent, les apports servent à un travail conduit avec les participants et en favorisent l'appropriation.

Ainsi la collectivité accompagnée par le CPIE Vallée de l'Orne avait déjà bénéficié d'une demi-journée de formation au concept de développement durable mais ce n'était pas suffisant. Cet apport était resté trop conceptuel pour que chaque élu se sente concerné. *« Nous avons donc proposé aux élus un temps de travail autour d'une grille de critères permettant d'interroger chaque action au regard du développement durable. Il s'est déroulé sur un samedi matin. On est parti d'une grille existante balayant les aspects économiques, écologiques, sociaux et la gouvernance et on a proposé aux élus de la tester sur un exemple d'action de la commune (la mise en place de jardins partagés : quelles plus-values économiques, écologiques, en quoi ça participe du lien social, quelle gouvernance dans la mise en place du projet ?...) pour prendre conscience des différentes dimensions de la réflexion et l'adapter au mieux à leur contexte. Il s'agissait de construire ensemble un outil qu'ils pourraient se réapproprier pour l'utiliser chacun dans leur domaine et acquérir peu à peu le réflexe d'interroger chaque action au regard des différents critères. »*

Parfois, on peut aussi être amené à renoncer à des apports lorsque cette modalité n'est pas la plus opportune au regard de l'objectif poursuivi. Ainsi, l'Ifreé dans une expérience (➤ p. 26) explique qu'il a amené les porteurs de projet à choisir de mettre les personnes

en discussion autour des thèmes de travail pour qu'elles s'en approprient les contours plutôt que d'en amener une présentation exhaustive sous forme magistrale.

- Utiliser des techniques d'animation favorisant la participation de tous

Vis-à-vis du groupe, l'animateur de la réunion est le garant du respect des objectifs et de « l'alliance de travail », c'est-à-dire de la nature et des modalités de travail convenues. Il recadre les discussions lorsque c'est nécessaire pour éviter que le groupe ne « quitte » son objectif ou ne s'éloigne de l'objet de la réunion.

Pour permettre l'expression de chaque participant, l'animateur est responsable du fait que chacun soit entendu et compris. Il veille pour cela à ce que la parole d'une personne ne devienne l'objet de jugement de valeur et/ou d'interprétation par lui-même ou par les autres participants. Il essaie également de comprendre la pensée des participants en aidant chacun à clarifier ses idées. L'animateur sollicite l'expression de l'ensemble des participants aux réunions, par exemple en diversifiant les modalités de travail entre petits et grand groupes.

Enfin, dans le cadre de réunions où l'on recherche une production collective, l'animateur amène les participants à passer des idées exprimées en « je » aux propositions en « nous » par l'apprentissage de la réflexion collective. Les synthèses régulières sont une des techniques qui facilitent l'appropriation par chacun de cette progression dans la construction d'un consensus.

Pour assurer cette fonction, l'animateur peut s'appuyer sur plusieurs techniques : le questionnement, la reformulation, la synthèse, l'animation pivot, la prise de notes en direct.

► **Le questionnement** est essentiel à la participation : questionner c'est faire émerger des informations que seule possède la personne que l'on questionne, c'est donc faire participer. En tant qu'animateur, il est indispensable d'être attentif à ce que la question sollicite l'expérience des participants.

Cette technique permet de relancer une réflexion ou d'encourager une personne ou un groupe à s'exprimer de manière plus approfondie. Elle amène à mieux comprendre une remarque, une proposition, une attitude ou une situation en s'informant davantage et peut mettre en évidence différents aspects d'un problème ou d'une situation. Le risque si on utilise cette technique sans la maîtriser est de paraître inquisiteur ce qui peut entraîner la méfiance et l'agressivité de certains participants.

Différentes formes de questions peuvent être utilisées :

- La question fermée « Etes-vous d'accord ? », « Partagez-vous ce point de vue ? » amenant des réponses en « oui », « non », « je ne sais pas » donne peu de renseignements mais peut être utilisée pour avoir une prise de position, l'expression d'un accord.

- La question ouverte « Est-ce que l'un d'entre vous souhaite s'exprimer sur ce sujet ? » sollicite l'avis, l'opinion de l'interlocuteur. Elle permet de connaître son interlocuteur pour amorcer une discussion par exemple mais elle risque d'amener des digressions.

- La question exploratrice « *Qui, quand, comment, où, pourquoi...?* » est utile pour amorcer un dialogue, approfondir un point ou faire le tour d'un problème même si elle revêt un aspect un peu directif.
- La question de clarification « *Comment l'expliquez-vous ?* », « *Pouvez-vous nous en dire plus ?* », « *Pouvez-vous expliquer ?* », « *A quoi pensez-vous ?* » permet de sortir des évidences, d'aller dans le développement de l'idée de la personne qui s'exprime.
- La question retour « *Et vous, que feriez-vous dans ce cas ?* » s'appuie sur une question formulée par un participant à qui on va proposer de trouver la solution par lui-même ou avec le groupe.
- La question alternative propose un choix entre deux termes : « *Parmi ces deux options, quelle est celle qui vous paraît la plus envisageable ?* ». Si elle recentre parfois utilement la réflexion et force la décision, elle peut être perçue comme manipulatrice et provoquer des résistances.

Le questionnement se distingue de l'interrogation dont le contenu et le sens est centré sur les apports de l'animateur, de celui qui interroge. Il faut donc éviter d'utiliser une forme interrogative pour faire passer des contenus ou infléchir la pensée de l'autre.

► **La reformulation** consiste à redire ce qui vient d'être dit par une personne soit pour l'inviter à poursuivre et pour lui permettre d'approfondir son idée – on parle alors de reformulation « miroir » – soit pour clarifier l'idée émise pour le groupe. Elle permet également à l'animateur de vérifier qu'il a bien compris ce qui vient d'être dit en reprenant l'idée globale. Enfin, on peut utiliser la reformulation pour clarifier en utilisant des mots différents ou en mettant en évidence deux aspects distincts contenus dans le propos que la personne valide ou non. En effet, l'utilisation de cette technique oblige l'animateur à se concentrer sur l'écoute et la compréhension des personnes. Elle instaure un climat où chacun a le sentiment d'être pris en considération et permet aux personnes de progresser dans leur réflexion puisque les idées exprimées peuvent être approfondies, élaborées.

Ici la parole produite et travaillée est bien celle des participants.

► **La synthèse** est le résumé organisé des principales idées produites dans un échange, suite à un temps de travail collectif (séquence) ou à une réunion. Elle est donc utilisée tout au long de l'animation pour mettre en évidence le résultat auquel le groupe est parvenu. Elle rend visible, pour chaque personne, la progression du groupe vers son objectif et, pour tous, le résultat atteint. Elle permet également de faire ressortir les points importants du travail produit : décisions, points d'accord ou de désaccord... C'est donc un outil d'évaluation en continu de l'activité d'un groupe de travail. Elle peut d'ailleurs être un révélateur lorsqu'un groupe ne progresse pas vers la réalisation de son objectif. Bien construite, elle indique les points d'achoppement, les résistances, les manques qui empêchent le groupe de progresser.

La synthèse est bien sûr utilisée pour élaborer les comptes rendus des réunions de travail ce qui permet à un participant qui aurait été absent de comprendre avec clarté comment et en quoi le groupe a progressé dans l'objectif qu'il s'est fixé. Cela évite aux

absents de perdre pied, de se décourager ou d'intervenir de manière décalée lors de la réunion suivante. La nature de la synthèse d'une réunion est à chaque fois spécifique : liste de propositions, points de débat, programme de travail, modalités d'organisation... Les éléments produits qui ne correspondent pas à l'objectif ne sont pas à exclure de la synthèse. Mis en évidence, gardés en mémoire ils pourront si nécessaire être valorisés à une autre occasion.

► **L'animation-pivot** est une technique où l'animateur tient une place centrale puisqu'il reprend « la main » entre chaque prise de parole des participants. Cette technique permet d'aider chaque personne à clarifier puis approfondir son idée. Elle évite également les « ping-pong » verbaux entre deux participants qui peuvent vite devenir pesants pour le reste du groupe sans produire d'idée nouvelle.

Elle s'appuie sur les trois techniques décrites précédemment. En effet, l'animateur commence par poser une question en lien avec l'objectif de travail défini. Les participants y répondent chacun à leur tour et, si l'idée émise est claire et en lien avec la question, elle est notée sur un tableau de papier. Si c'est nécessaire, l'animateur a un temps d'échange avec le participant, basé sur la reformulation et les questions de précision, jusqu'à arriver à une idée clarifiée. Quand l'idée trouvée le permet, l'animateur propose des questions d'approfondissement : comment peut-on l'expliquer ? Quelles sont les conséquences de cette idée ? D'où vient-elle ?

Lorsque les idées commencent à se tarir, l'animateur propose des relances soit en répétant la question initiale soit en proposant une nouvelle question. On fait le tour de la question avant de passer à une autre idée.

Cette technique est exigeante pour les participants puisque l'animateur les encourage à approfondir chacune de leurs idées. Par ailleurs, le temps nécessaire aux questionnements peut ralentir la progression d'un groupe. Elle est donc à utiliser avec des groupes restreints (7-8 personnes) et lorsque l'on souhaite aboutir à une production très argumentée.

► **La prise de note en direct** est, au même titre que la synthèse, un outil qui rend visible pour le groupe sa production et sa progression. Elle se pratique le plus souvent sur un tableau de papier ce qui permet de garder afficher l'ensemble de la production et de s'y référer si nécessaire durant la réunion. Les affiches facilitent également l'élaboration du compte rendu puisqu'elles contiennent la plupart des éléments à y intégrer. La projection d'une prise de note à l'ordinateur est également possible. Il peut alors être intéressant d'utiliser certains logiciels permettant d'organiser les idées sous forme de carte heuristique (ex. freemind, mind map...).

• Mettre en valeur le travail produit par les participants

Le rôle de l'animateur ne s'arrête pas à la préparation et à l'animation des séquences. La mise en forme des idées produites par les participants aux réunions lui incombe. Cette responsabilité peut être partagée si un secrétariat est assuré par une tierce personne

durant la réunion. Certains accompagnateurs insistent sur l'intérêt, lorsque c'est possible, que les comptes rendus soient élaborés par le porteur du projet, ce qui lui permet de s'approprier les productions et ainsi de pouvoir les relayer et devenir porteur des propositions émises.

Dans tous les cas, l'animateur/accompagnateur veille au respect de l'esprit des discussions même si la mise en forme peut nécessiter de regrouper des idées ou de les reformuler pour en faciliter la compréhension par exemple. Ainsi le Réseau Cohérence précise « Nous nous interdisons de censurer les idées produites par les participants (nous pouvons seulement les questionner). Les idées produites lors de ces ateliers sont regroupées, celles qui sont proches peuvent être fusionnées (c'est l'accompagnateur qui fait ce travail) ».

● Les accompagnateurs associatifs, des animateurs « neutres » pour les démarches participatives ?

Nous verrons ici comment le fait d'être une structure militante (➤ p. 67) se gère au moment de l'animation des ateliers de travail participatifs.

● Afficher ses convictions ou rester neutre ?

Au fil de la démarche, le fait d'être porteur de valeurs, notamment si l'on est un acteur local et porteur d'une volonté de développement durable, militant de cette « cause » en quelque sorte, peut être délicat à gérer avec les acteurs locaux investis dans la démarche.

Cette difficulté prend un tour particulier concernant les apports que l'on peut être amené à faire dans ce contexte, comme le relate IODDE : « *La principale question qui se pose pour nous à chaque fois est de savoir jusqu'où on va en termes d'apports. Est-ce qu'on reste animateur garant de la méthode ou est-ce qu'on fait des incursions du côté des contenus ?* ».

Une façon de se garantir d'un discours empreint de prosélytisme est de s'en tenir à la présentation de données factuelles, attestées.

Certains accompagnateurs, comme IODDE, font le choix de la transparence sur leur « militantisme » auprès des participants : « *...il me semble au final que, du moment qu'on n'avance pas masqué, on peut être porteur de ses valeurs et de ses connaissances. Je suis directeur d'une association locale de développement durable militante et implantée sur le territoire et c'est clairement présenté comme cela.* ».

De même, pour le CPIE Vallée de l'Orne « *le fait d'être en situation d'accompagnement d'un territoire qu'on connaît peut poser des questions sur la nécessaire neutralité de notre position. Si notre neutralité est réelle vis-à-vis des acteurs, par contre, sur les thèmes et*

sur la vision du territoire, nous sommes impliqués. Cela nous amène parfois à attirer l'attention sur certains aspects, et à avoir un discours à deux voix : le CPIE acteur du territoire et le CPIE accompagnateur de la démarche en position neutre. Ce jeu subtil se joue surtout avec les élus et les techniciens (par exemple sur la présence d'un animal protégé dans un espace sensible, il est vu par certains acteurs de la commune comme une contrainte et par le CPIE comme un symbole d'une gestion intégrée...). Cette question de la double posture se résout assez aisément dans une attitude d'honnêteté et de transparence. ».

Neutralité ou impartialité ?

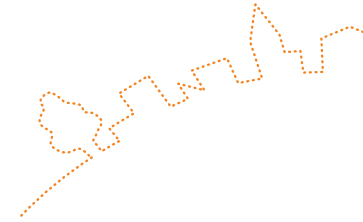
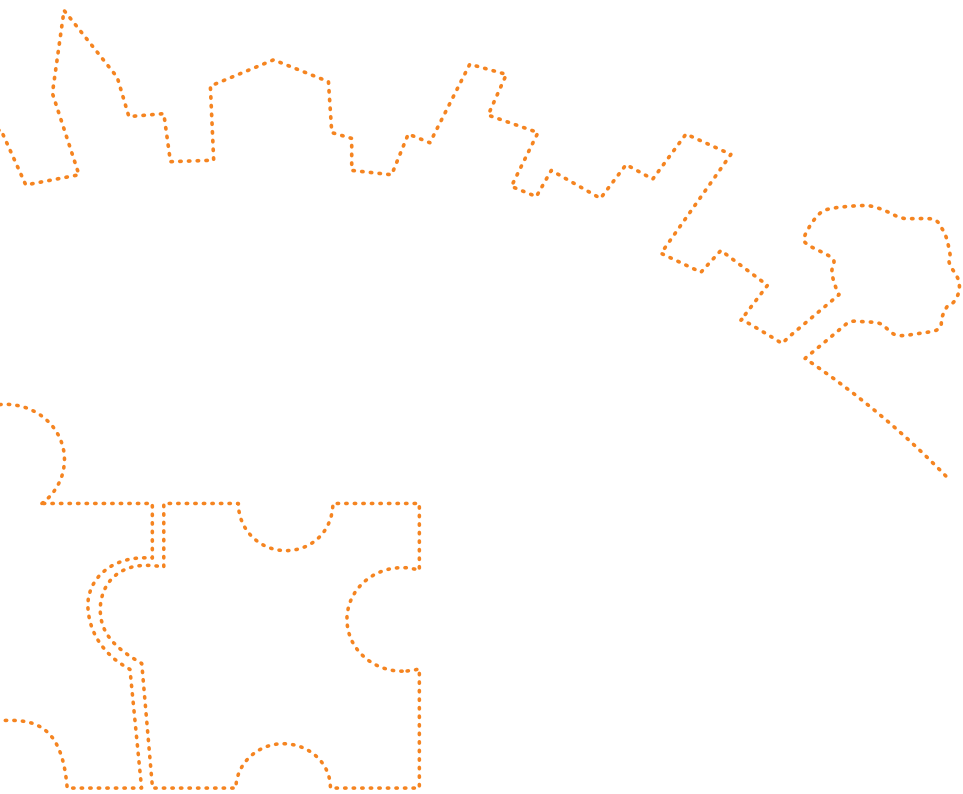
La neutralité est le fait de n'exprimer aucun parti pris, mais principalement en s'abstenant. L'impartialité est le fait de permettre à tous les partis pris de s'exprimer en ne favorisant pas l'un aux dépens de l'autre.

D'après l'article « Déontologie et éthique dans le débat – l'expérience de Charente Nature lors de la consultation du public organisée dans le cadre de la Directive Cadre européenne sur l'Eau (DCE) », Charente Nature, n°262-263, janvier-février 2009, p. 23-29

Le Réseau Cohérence résume une manière d'aborder ses accompagnements que nous pensons partagée par les associations : « *Il faut gérer le fait d'être un réseau militant tout en laissant la liberté. Etre vigilant à ne rien imposer tout en mettant à disposition la richesse des réflexions de notre réseau. En d'autres mots « éveiller les consciences, pas les farcir ».* ».

L'ensemble des incontournables d'une démarche participative décrits précédemment mais aussi toutes les techniques d'animations présentées sont les principaux outils dont dispose l'animateur pour rester impartial dans les débats.





Cette question revêt à la fois un caractère temporel (la durée, les étapes accompagnées, le temps consacré...) et un caractère qualitatif (l'« intensité » de l'accompagnement), évoquant les limites effectives ou souhaitables de l'action de l'accompagnateur.

● L'accompagnement a-t-il une fin ?

• La question de la durée

Le caractère temporel est assez clair : un accompagnement a un début relativement repérable dans le temps mais à quel moment décide-t-on qu'il est justifié de l'arrêter ?

Les « accompagnements de service » ne se posent généralement pas cette question puisqu'ils considèrent rester toujours au service de la collectivité. La fin de l'accompagnement n'est pas contractualisée au démarrage mais elle vient de fait d'un estompement progressif des sollicitations. Elle est décidée par l'accompagné et non par l'accompagnateur ou d'un commun accord. D'ailleurs ces structures évoquent des attitudes très différentes des collectivités accompagnées. Certaines arrêtent leurs sollicitations dès qu'un lien est établi avec un bureau d'études prenant le relais sur la démarche, alors que d'autres maintiennent leurs sollicitations bien au-delà. Une autre forme de collaboration se met alors en place, basée notamment sur les rencontres au sein de réseaux d'acteurs que ces structures animent (formations, journées d'échanges...).

Les accompagnements présentés dans ce livret ont des durées très variables : de 6 mois à 4 ans et plus, pour un nombre de jours mobilisés d'un volume de 5 jours à plus de 75 jours.

• La question de l'arrêt de l'accompagnement

On s'aperçoit que l'arrêt d'un accompagnement renvoie à la question des phases qui sont généralement accompagnées et de celles qui le sont plus rarement.

► **L'élaboration de propositions d'actions** – souvent sous la forme d'un **document** (Plan d'actions Agenda 21, Programme d'Action Développement Durable...) – est fréquemment l'objet d'un accompagnement. En effet, celui-ci porte généralement sur l'ensemble des étapes nécessaires pour y parvenir : réalisation d'un diagnostic partagé, détermination des axes stratégiques, élaboration de pistes d'actions, rédaction du plan d'actions.

► **A contrario, la mise en œuvre concrète des préconisations finales** est bien souvent laissée aux mains de la seule collectivité, sans accompagnement, ce que certains accompagnateurs, tels que la Fédération des centres sociaux, soulèvent comme un écueil possible : « *L'accompagnement est souvent abandonné dans la partie opérationnelle, alors que là aussi un regard extérieur permettant un questionnement permanent serait utile.* ». C'est d'autant plus vrai lorsque les actions à conduire sont d'ordre organisationnel ou participatif, les accompagnateurs estimant alors qu'ils ont des compétences qui peuvent faciliter le passage à l'action. De nouveau, l'expérience de la Fédération des centres sociaux permet de souligner ce point : « *L'une des préconisations est que le service en charge des conseils de quartier devienne un service animant la transversalité. Cette transformation aurait en elle-même besoin d'être accompagnée et le travail engagé avec la fédération s'arrête en amont. Aucun autre organisme n'a été sollicité non plus pour accompagner cette mise en œuvre délicate qui aurait mérité ce regard extérieur d'accompagnement éveillé, permettant de réfléchir en marchant.* ».

► De même, quand il s'agit de **la mise en œuvre d'actions techniques**, l'absence d'accompagnement est pointée par certains comme un manque et une difficulté potentielle pour les collectivités. Pour l'accompagnateur, c'est le sentiment de ne pas pouvoir donner la même qualité « éducative » au processus pourtant fondamental de mise en œuvre des actions. En effet, dans le domaine du développement durable, les actions nécessitent d'intégrer des innovations tant technologiques que méthodologiques (par exemple sur la dimension participative) pour lesquelles un appui extérieur peut être utile.

Cependant, peu d'accompagnateurs font état de compétences techniques au sein de leur structure sur lesquelles pourraient s'appuyer cette forme d'accompagnement. L'ARPE Midi-Pyrénées semble à ce titre assez atypique parmi les structures enquêtées avec une équipe importante aux compétences multiples : « *Nous sommes une trentaine : ingénieur, environnementaliste, agronome, juriste, économiste, géographe... Bref, des profils variés qui font une richesse en interne ; et en conséquence, des compétences diverses sur plusieurs champs du développement durable, même si encore aujourd'hui les compétences fortes de la maison sont plutôt sur l'environnement (il y a un spécialiste sur l'eau, un sur la biodiversité, un sur l'énergie...).* Au final l'accompagnement est ainsi réalisé sur la méthode, le développement durable dans son

ensemble et peut être poussé assez loin techniquement sur certains sujets qui intéressent les collectivités. ».

► Parmi les expériences d'accompagnement décrites, aucune ne concerne le **suivi de la mise en œuvre du plan d'actions**. Ceci est lié à la fois au fait que la plupart des démarches n'en sont pas encore là comme le souligne le Comité 21 : « *si l'accompagnement à l'élaboration des Agendas 21 est bien rôdé, l'accompagnement à la mise en œuvre du plan d'actions, à son suivi et à son évaluation (comme le suivi des mutations des Agendas 21) ne le sont pas encore parce que les collectivités ne nous sollicitent pas à ce moment-là.* », mais aussi peut-être en partie au caractère délicat de cette étape, comme le pointe le Réseau Cohérence : « *Il s'agit alors pour les élus d'accepter de jouer le jeu de la transparence sur ce qui a été fait et ce qui ne l'a pas été par rapport au plan d'actions mis en place* ».

Certains regrettent de ne plus être associés au suivi de la démarche qu'ils ont accompagnée ou de ne pas prendre le temps de se renseigner sur les suites. Plusieurs y font cependant référence soit pour pointer que ce type de démarche commence à se développer, soit pour évoquer la poursuite de leur travail sur ce volet, soit enfin pour présenter une forme intéressante de suivi intégrant une dynamique participative, comme le relate le Réseau Cohérence : « *En termes de suivi, après la fin de la démarche, une commune a mis en place une dynamique intéressante : elle a confié le suivi de la démarche Agenda 21 à une association dont les administrateurs ne sont pas liés à la municipalité et qui assure donc ce suivi en toute indépendance.* ».

► **L'évaluation** est aussi un champ investi dans quelques expériences puisqu'elle se travaille depuis l'amont du projet en définissant des critères et des indicateurs permettant d'évaluer. Cependant, son accompagnement s'arrête bien souvent à la fin de la rédaction du document du plan d'actions. Parmi les associations enquêtées, IODDE a été de nouveau sollicité pour accompagner l'évaluation participative du plan d'actions : « *Début 2011 la collectivité a de nouveau fait appel à nous pour une mission de 3 ans, consacrée à l'évaluation participative de l'Agenda 21 (c'était un des engagements pris dans la démarche), comprenant un travail de mise à jour et de compléments* ».

• La question du temps consacré

► **Pour les structures accompagnatrices**, une enveloppe globale de temps à consacrer a été définie et transcrite en budget d'accompagnement. Il s'agit donc pour l'accompagnateur de gérer tous les réajustements au mieux pour le projet et les personnes accompagnées tout en restant dans cette enveloppe de temps. Pour les accompagnements de service, cette préoccupation est moins prégnante mais elle resurgit tout de même. Le Comité 21 parle du regret de n'avoir pu se déplacer qu'une fois auprès d'une communauté d'agglomération qui a été demandeuse à trois reprises, « *...mais ce n'est pas possible au vu des 140 collectivités accompagnées de se déplacer trois fois la même année dans l'une d'elles* ».

► **Pour les collectivités**, les démarches participatives sont parfois perçues comme chronophages. Les techniciens peuvent avoir l'impression qu'à leur travail habituel s'ajoutent des réunions, souvent en soirée... considérées parfois comme une perte de temps.

► **Pour les habitants**, il est difficile de rester concentrés sur une démarche alors qu'ils ne vont être mobilisés qu'à plusieurs semaines d'intervalles. Et en même temps, dégager du temps pour participer peut poser problème, comme le rappelle la DIFED « *Le point faible est l'aspect chronophage de cette démarche à la fois pour l'accompagnateur mais aussi pour les personnes extérieures à qui ça donne l'impression d'avancer très lentement. Par exemple pour le diagnostic qui peut souvent être fait en 6 mois, on a mis 12 mois.* ».

Pourtant, le temps est souvent nécessaire à une appropriation par le plus grand nombre des changements de vision induits par la prise en compte du développement durable. L'expérience de l'ARPE Midi-Pyrénées le rappelle bien « *Quand on intervient devant une assemblée avec différentes sensibilités, différents degrés de maturité, niveaux d'appropriation... on ne peut pas accrocher tout le monde, mais l'objectif est bien d'y parvenir et cela se construit dans le temps. Il y a besoin d'un apprentissage collectif, d'une maturation.* ».

◎ Quelles sont les limites de l'accompagnement ?

Accompagner la démarche d'une collectivité pose évidemment la question des limites de l'intervention, de la prise en main, de l'animation de la démarche par l'accompagnateur. L'accompagnement interroge aussi l'efficacité, l'intérêt des interventions de l'accompagnateur. Les limites de l'accompagnement se situent également au niveau même des personnes c'est-à-dire dans leurs capacités à réagir et à s'adapter aux besoins des personnes accompagnées.

• L'accompagnement peut-il freiner la prise d'autonomie de l'accompagné ?

« *Ils se reposent sur nous pour trouver des méthodes d'animation mais quand on n'est pas là ils le font tout seul.* » Cette remarque d'un accompagnateur de l'Ifrée pointe en effet à la fois l'intérêt pour le porteur du projet de travailler avec un accompagnateur qui va le soulager, prendre en charge une partie des interventions, l'aider à trouver des techniques d'animation adaptées et, en même temps, l'attention portée par l'accompagnateur à la prise d'autonomie des accompagnés. Le bon niveau d'aide est à recalculer en permanence en fonction de la progression de l'accompagné.

Cette recherche d'autonomisation se retrouve fortement dans la tendance éducative des accompagnements associatifs (► p. 75). Chacune des interventions prises en charge par l'accompagnateur sera donc aussi interrogée en fonction du besoin des personnes (charge de travail, capacités à réaliser...) et de l'autonomie recherchée. Il s'agit de la « nourrir » en fonction de ses besoins et de ses capacités, pas au-delà, pas en-deçà.

• Les résultats de l'accompagnement sont-ils mesurables ?

Interrogés sur la mesure de l'efficacité de leur action, les accompagnateurs identifient en premier lieu les résultats tangibles de la démarche : l'existence d'un plan d'actions et la nature des actions envisagées, la richesse ou la qualité des productions, les changements générés par la démarche dans l'organisation de la collectivité. Les éléments concernant la participation effective des acteurs, l'implication des personnes sont également mis en avant : nombre, diversité et assiduité des participants, expression de satisfaction des participants... Or il est très difficile de mesurer quelle part de ces réalisations est attribuable à l'action de l'accompagnateur.

De même, dans la relation d'accompagnement, comment distinguer ce qui relève de l'accompagnateur et ce qui relève de l'accompagné ? Lorsque l'on interroge les accompagnateurs pour savoir à quoi ils attribuent les progrès faits par les personnes accompagnées, ils mettent souvent en avant les personnes elles-mêmes, leur disponibilité et leur volonté ainsi que les conditions favorables à leur implication et à leur action (place dans l'organigramme, portage de la collectivité, etc.).

Les accompagnateurs soulignent cependant le rôle de leurs interventions dans cette progression parce qu'ils permettent aux personnes de se confronter à des situations de mises en œuvre pratiques (par ex. pour l'animation de réunion) de manière sécurisée, de faire des choix après confrontation des différents points de vues et scénarios possibles, etc. (► p. 94).

La reconduction d'une collaboration, si elle traduit la satisfaction de la collectivité accompagnée, ne permet pas forcément d'expliquer précisément en quoi l'accompagnement a été utile à la démarche, aux personnes et à la collectivité.

Alors, à quoi bon accompagner si on ne peut pas en mesurer les bénéfices directs ? L'accompagnement, au même titre que d'autres démarches éducatives, demande de l'humilité. Il est sans doute difficile de pratiquer ce métier si on en attend une visualisation rapide de résultats tangibles. Cependant, il arrive aussi que plusieurs années après une mission d'accompagnement, l'accompagnateur apprenne la mise en place de projets dont il a, peut-être, contribué à l'émergence en semant des graines d'idées sans les voir pousser...

• Les limites humaines ou relationnelles

Au-delà de la frustration qu'il peut générer, l'accompagnement nécessite aussi des qualités « personnelles » au regard des difficultés inhérentes au métier que sont la prise en charge de l'incertitude des résultats de la participation, la réactivité, une forme de résistance à la pression... Ce sont donc aussi à leurs propres limites que sont confrontés les accompagnateurs.

La faible disponibilité des personnes accompagnées est une des difficultés rencontrées dans l'accompagnement. Elle nécessite pour l'accompagnateur de multiplier les sollicitations, les relances. Le CPIE du Haut-Jura y fait référence dans son témoignage :

« Quand on définit les choses à faire pour la fois suivante avec le technicien et que l'on se revoit, il y a parfois un quart seulement des choses qui ont pu être faites au réel, faute de temps à y consacrer. Le travail de remobilisation permanent est très fatigant pour l'accompagnateur (on est dans le « faire faire » et c'est beaucoup plus compliqué et éprouvant que le « faire »). Cela génère forcément de la frustration. »

Ces disponibilités mouvantes vont conduire à des moments de travail dans l'urgence propices au stress. C'est également lié à l'intervention des élus qui peuvent remettre en cause le déroulé d'animation d'un temps de travail deux jours avant et il faut alors tout revoir en très peu de temps. Par ailleurs, le rythme de travail des collectivités, notamment sur le calage des dates avec les élus, demande une très grande disponibilité de la part de l'accompagnateur dont les contraintes d'agendas ne sont pas toujours prises en compte. Les démarches de développement durable sont nécessairement évolutives puisqu'elles se construisent dans une dynamique participative dont on ne peut pas, par principe, connaître les résultats. Il faut donc faire avec ce manque de visibilité et l'insécurité que cela génère pour les élus et les techniciens, comme le souligne IODDE dans son témoignage (☞ p. 23).

Chaque personne réagit différemment devant la prise de risque. Or il n'est pas rare en tant qu'accompagnateur de se retrouver « seul » dans une situation de « mise en danger » : devoir faire une proposition pertinente pour lever une difficulté, être interpellé voire mis en cause par un participant sur la sincérité de la démarche, réussir à montrer à un élu les limites de son choix...

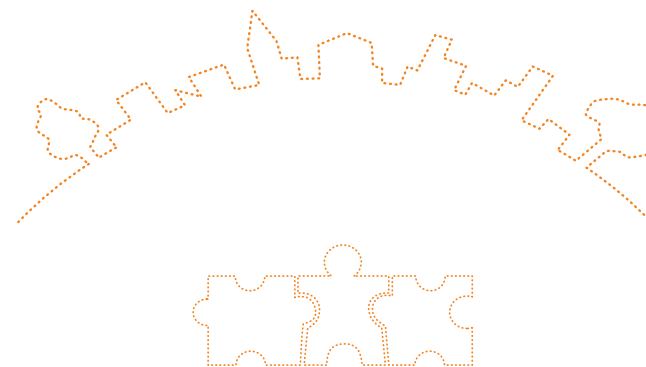
Outre les ressorts psychologiques individuels, la préparation avec des collègues, la reconnaissance par des pairs et plus globalement le soutien organisé de sa structure sont des moyens permettant d'affronter plus sereinement ce type de situation et de se prémunir contre des remises en question personnelles trop envahissantes.

► **L'inscription des accompagnateurs dans des réseaux d'échanges** est également mise en avant comme un facteur de consolidation de l'action menée.

Les CPIE notamment, dont un certain nombre sont investis dans de telles démarches, dans un esprit d'action sur leur territoire, évoquent l'importance de l'échange d'expériences au sein de leur réseau sur cette question. Certains évoquent les échanges permis par l'inscription dans des réseaux territoriaux : c'est le cas pour le CPIE Littoral basque au niveau du Conseil de développement et du GRAINE Aquitaine ou de la DIFED au sein du réseau « Accompagnement 21 » du GRAINE Languedoc-Roussillon. Enfin, l'Ifrée anime un groupe d'échange de pratiques qui rassemble des accompagnateurs de démarches de développement durable quel que soit leur cadre d'intervention (établissement scolaire, association, collectivité). Ces échanges portent principalement sur les pratiques d'accompagnement - sous forme de séquences d'échange de pratiques - mais également sur la nature des démarches accompagnées.

Ce livret cherche à rendre visibles différentes façons de mener à bien l'accompagnement de démarches de développement durable. Les pratiques professionnelles mises en œuvre s'appuient sur des compétences issues de différents « champs » professionnels, qu'il s'agisse de la formation, de la concertation, de l'animation de projet, du développement durable...

Les accompagnateurs associatifs rencontrés à travers ces pages articulent au mieux leurs savoir-faire avec leurs principes et valeurs, pour aider à construire et conduire autrement des démarches innovantes pour l'avenir des territoires. Il est sans doute prématuré d'imaginer pouvoir modéliser ces pratiques d'accompagnement, profondément liées au contexte dans lequel elles s'exercent. Cependant la mise en mots de ces expériences et de ce qu'elles nous enseignent participe à la construction d'un socle commun, qui mériterait sans doute d'être exploré de manière plus approfondie par le monde de la recherche.



Sur la relation d'accompagnement

- BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, Paris, PUF - Quadrige, ré-édition 2004 (1^{re} édition 1990), 405 p.
- CARRE, Christophe, *Savoir communiquer avec un groupe*. RETZ 1999, 157 p.
- MUCCHIELLI, Roger, *L'entretien de face à face dans la relation d'aide*, Collection formation permanente, Editions ESF, ré-édition 2011, 172 p.
- PAUL, Maela, 2002, L'Accompagnement : une nébuleuse, in : *L'Accompagnement dans tous ses états*, Revue Education Permanente 2002-4, n°153
- ROGERS, Carl, *Le développement de la personne (On Becoming a Person)*, Dunod, nouvelle présentation 2005 (1^{re} édition 1961), 270 p.

Sur le développement durable et les démarches qui y sont liées

Les références sur ce thème sont très nombreuses, nous renvoyons à quelques bibliographies et ressources en ligne

- Bibliographies du CRDD (Centre de Ressources documentaires Développement Durable) du ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement : Les fondamentaux du développement durable, novembre 2011
URL : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Biblio_CRDD_DD.pdf
- Accès aux documents cadre de référence du ministère et référentiel pour l'évaluation des Agendas 21 locaux :
URL : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Agendas-21-locaux,14252.html>
- Conseil Général des Hauts-de-Seine, Le développement durable – Bibliographie, juin 2005 :
URL : http://www.hauts-de-seine.net/Ressources/pdf/Bibliographie_ledveloppementdurable2004_aveclien_15014.pdf
- Les ressources disponibles sur le site de l'Observatoire national des agendas 21 locaux et pratiques territoriales de développement durable :
URL : <http://observatoire-territoires-durables.org/spip.php?rubrique10>
- Bibliographie indicative : Gouvernance et écocitoyenneté de la DREAL Nord-Pas-de-Calais :
URL : <http://www.nord-pas-de-calais.developpement-durable.gouv.fr/?Bibliographie-indicative,1469>

Sur l'animation de réunions

- LAURE, François, *Le guide des techniques d'animation*, Méthodes et outils pour réussir vos animations, Collection: Fonctions de l'entreprise, 2^e édition DUNOD, 2004, 232 p.
- LE CALVEZ, Sylvie, *Animer un débat, les clefs de la réussite*, Eyrolles, éditions d'Organisation, 2009, 133 p.
- MUCCHIELLI, Roger, *La conduite des réunions, les fondamentaux du travail en groupe*, Collection formation permanente, Editions ESF, 2004, 192 p.
- MARTIN, Jean Paul, SAVARY, Emile, *Intervenir en formation, 12 clés pour Préparer Animer Evaluer*. Collection : Pédagogie / Formation, Edition Chronique Sociale, 2003, 215 p.
- DARRE, Jean Pierre, *Liberté et efficacité des groupes de travail*. Les éditions ouvrières (Points d'Appui - Éducation) 1978, 231 p.

Sur la participation

- ADEME, *La concertation en environnement, éclairage des sciences humaines et repères pratiques*, septembre 2011, 61 p.
URL : <http://www2.ademe.fr/servlet/getDoc?sort=-1&cid=96&m=3&id=79085&ref=&nocache=yes&p1=111>
- ADELS, Fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Mairie-conseils, *Développement social participatif : modes d'emploi*, ADELS, 2007.
- BARRET, Philippe, *Guide pratique du dialogue territorial : concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*. Edition Fondation de France, Collection Pratiques, 2003, 136 p. ré-édition à paraître aux Editions de l'Aube en 2012
- BEURET, Jean-Eudes, Cadoret, Anne, *Gérer Ensemble les Territoires : Vers Une Démocratie Coopérative*, Editions Charles Leopold Mayer, 2010, 228 p.
- BLONDIAUX, Loïc, *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Collection La République des idées, Seuil, 2008, 109 p.
- MAHEY, Pierre, *Pour une culture de la participation*, ADELS, 2006. 130 p.
- SLOCUM, Nikki, ELLIOTT, Janice, HEESTERBEEK, Sara, UKENSMEYER, Carolyn, *Méthodes participatives : un guide pour l'utilisateur*, Fondation Roi Baudouin, 2006, 201 p.
URL : <http://www.kbs-frb.be/publication.aspx?id=178268&LangType=2060>
- Bibliographie du site Comédie (Concertation et médiation environnementales), un programme de travail animé par deux associations, Geysier et l'Afip :
URL : <http://www.comedie.org/outils.php>

L'Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement (Ifrée) a pour objet de répondre aux enjeux environnementaux et du développement durable par l'éducation. Il contribue à l'acquisition progressive d'une culture globale sur ces questions par son action auprès des acteurs relais : salariés et bénévoles associatifs, élus et techniciens des collectivités locales, enseignants, autres agents des services de l'Etat et porteurs de projets.

L'action de l'Ifrée repose sur deux axes :

1. **soutenir les praticiens de l'éducation à l'environnement et au développement durable** (information, sensibilisation, formation...) dans leur capacité à mener des actions de qualité,
2. **accompagner les acteurs organisés des territoires** dans leur mise en œuvre de politique d'environnement et de développement durable par l'aide à la décision et l'apport de son expertise.

Nous tenons à remercier très chaleureusement tous les acteurs qui ont accepté de témoigner de leur expérience en matière d'accompagnement de démarches de développement durable des collectivités, en répondant au questionnaire et à l'enquête qui ont permis d'alimenter la partie « ils parlent de leur expérience » mais également d'identifier ou d'illustrer les points de repères présentés dans la partie méthodologique du livret. Merci aussi à Dominique Bachelart, maître de conférence à l'université de Tours, qui a accompagné les praticiens de l'Ifrée dans un premier travail de mise en mots de leur pratique et nous a apporté son éclairage sur le panel de structures auxquelles nous nous sommes intéressés dans le cadre de ce livret.

Directeur de publication :
Michel HORTOLAN, Ifrée

Coordination :
Annie BAUER, Ifrée

Rédaction :
Annie BAUER, Cécile MALFRAY,
Véronique SCAMPS,
avec la contribution de Raoul GIRAND
pour la partie méthodologique, Ifrée

Relectures :
Dominique BACHELART, Université de Tours
Sylvie CAILLAUD, Charente Nature
Marcelle JEAN
Elodie LE THIEC, Francis THUBE, Marie VIVIEN, Ifrée

Maquette originale : arpon
Adaptation et réalisation : www.comvis79.com

Imprimé en 750 exemplaires sur papier recyclé avec encres végétales par Pure Impression - pure-impression.fr
décembre 2011

ISBN 978-2-913284-18-0
ISSN 2112-4965
Dépôt légal : décembre 2011

