

ORGANISER ET ANIMER UN DIALOGUE TERRITORIAL SUR LE THÈME DES PESTICIDES

17 fiches pédagogiques

AVANT-PROPOS



« L'ADN de notre fédération d'associations repose sur le dialogue environnemental et la démocratie participative. Il est primordial pour nous de relier ces principes à notre volonté d'accompagner l'agriculture française sur la voie de la transition agroécologique. L'évolution des pratiques agricoles ne pourra advenir qu'à condition de nouer un dialogue constructif avec les agriculteurs et agricultrices dans les territoires. Nous portons cette démarche tout particulièrement dans le contexte de demande croissante de dialogue entre agriculteurs et riverains au sujet des épandages agricoles à proximité des habitations, mais nous espérons que l'esprit constructif dans lequel ce livret a été conçu puisse inspirer grand nombre d'acteurs locaux. »

Arnaud Schwartz, Président de France Nature Environnement

À qui s'adresse ce livret ?

Ce livret s'adresse à l'ensemble des acteurs locaux souhaitant faire émerger un projet collectif sur les pesticides ou résoudre des conflits dépassant le cadre agricole sur ce même sujet. Nous nous fondons essentiellement sur notre expérience associative, mais les porteurs de dialogue territorial peuvent également être des collectivités ou des structures rassemblant des professionnels agricoles – l'important étant que la démarche soit conduite de façon exigeante et constructive.

Comment l'utiliser ?

Les 7 premières fiches donnent un aperçu général des enjeux et des modalités du dialogue territorial. Les 10 suivantes fournissent des clés concrètes pour l'animation et la facilitation du processus. Les fiches ont été conçues pour être employées aisément et de manière indépendante pour que chaque porteur de dialogue puisse s'adapter à son contexte local. Elles ont été nourries à la fois d'éléments théoriques, des retours d'expérience de France Nature Environnement dans la préparation et l'animation d'une telle démarche, et de conseils d'experts du dialogue territorial.

Premiers résultats

Les premières démarches de dialogue territorial engagées par France Nature Environnement et ses associations membres avec la méthodologie présentée sont très encourageantes, tant sur la qualité du processus que les résultats. Ce livret pourra être amené à évoluer dans les années futures en fonction des retours d'expérience des structures qui s'en inspireront.

Remerciements

Ce livret a été réalisé avec le soutien financier de l'Office Français de la Biodiversité, opérateur de l'État dans la mise en œuvre du plan ECOPHYTO II+, et de la Fondation Melvita, engagée sur des actions de protection de la nature. Nous les remercions d'en avoir permis la réalisation.

Nous remercions également toutes les organisations qui ont accepté de participer à la relecture afin de nous faire bénéficier de leur expertise sur le dialogue et les relations locales sur des sujets agricoles, et qui ont permis à ce livret de devenir un véritable outil d'appui à un porteur local de dialogue territorial. Nous remercions tout particulièrement l'association Geysier d'avoir apporté son expérience de terrain et de formation de plus de 20 ans sur le dialogue territorial.

Rédaction : France Nature Environnement (Thibault Leroux)

Avec la contribution de : Nicolas Bland, Dominique Le Goux, Xavier Métay, Florent Portalez, Marie-Catherine Schulz-Vannaxay. Mention spéciale à Philippe Barret.

Conception graphique : Collectif Superfruit

Suivi éditorial : Lisa Roche

Dépôt légal : décembre 2021

SOMMAIRE

Partie 1 – Comprendre les enjeux et les modalités d'un dialogue territorial

FICHE 1	Le dialogue territorial par rapport à d'autres processus démocratiques	4
FICHE 2	Les grands principes du dialogue territorial	5
FICHE 3	Les conditions à réunir avant de se lancer dans un dialogue territorial	6
FICHE 4	La préparation du cadre général et son évolution	7
FICHE 5	Les étapes d'un processus de dialogue territorial : l'exemple de FNE 25-90	8
FICHE 6	Les relations avec les décideurs, la population, les experts et les médias	9
FICHE 7	Les productions finales d'un dialogue territorial	10

Partie 2 – Boîte à outils du facilitateur

FICHE 8	La «fiche de poste» du facilitateur/animateur	11
FICHE 9	Négocier à partir des besoins et non des positions	12
FICHE 10	Quelques repères pour entrer en écoute active	13
FICHE 11	Le déroulement d'un entretien préparatoire à la réunion	14
FICHE 12	La préparation d'une réunion	15
FICHE 13	Le déroulement d'une réunion entre les parties prenantes	16
FICHE 14	Les ateliers en intelligence collective	17
FICHE 15	Quelques clés pour gérer des comportements difficiles ou des tensions en réunion	18
FICHE 16	Quelques clés pour surmonter des blocages éventuels	19
FICHE 17	La rédaction d'un compte rendu de réunion	20
BIBLIOGRAPHIE & CONTACTS		21

LE DIALOGUE TERRITORIAL PAR RAPPORT À D'AUTRES PROCESSUS DÉMOCRATIQUES

L'éventail des processus démocratiques

L'éventail des processus démocratiques permet de choisir la modalité qui convient selon l'objectif recherché, le résultat attendu et la place plus ou moins importante que l'on souhaite accorder au public. Pour France Nature Environnement, le dialogue territorial repose sur une combinaison de trois processus classiquement employés : concertation, négociation et médiation. Il s'agit de résoudre un problème complexe, éventuellement conflictuel, en permettant aux différents acteurs impliqués de se comprendre mutuellement et d'aboutir à un accord, un projet de territoire.

PROCESSUS DÉMOCRATIQUES		OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS
Information		Porter à connaissance du public des éléments, sans demander d'avis.	Le public est informé, sans processus participatif.
Consultation		Demander un point de vue aux habitants (enquête d'utilité publique, sondage d'opinion, consultation publique...)	Le point de vue des personnes et entités est recueilli avant une prise de décision.
Débat / débat public		Partager les points de vue, les arguments ou les éléments d'information.	Les interlocuteurs ou l'auditoire sortent convaincus par les éléments présentés lors du débat.
DIALOGUE TERRITORIAL	Concertation	Dialoguer et co-construire des propositions.	Une proposition de décision ou de projet est formulée aux décideurs.
	Négociation	Discuter entre deux ou plusieurs parties pour arriver à un accord, à une décision commune, sans l'intervention d'un tiers neutre.	Un compromis et une décision commune sont trouvés entre les parties.
	Médiation	Faciliter les rapports sociaux entre deux ou plusieurs acteurs avec un tiers neutre.	Un accord est trouvé sur un projet où il y a eu conciliation sur un conflit entre les parties prenantes.



Avantages du dialogue territorial

Le dialogue territorial peut être un outil pertinent pour une association sur la question des produits phytosanitaires. En effet, une telle démarche :

- favorise un cheminement de compréhension réciproque et permet d'instaurer un climat de tolérance
- construit une vision commune du problème posé sur les enjeux du territoire via un diagnostic partagé
- améliore la qualité et pertinence des solutions proposées
- favorise l'appropriation sociale du projet
- accroît la participation des citoyens à la vie publique.

LES GRANDS PRINCIPES DU DIALOGUE TERRITORIAL

Un processus de négociation raisonnée

L'association qui a l'intention d'organiser un processus de dialogue territorial devra s'appliquer à respecter 5 grands principes dans la conduite du processus, tirés de la négociation raisonnée :

- **Principe 1 : Admettre qu'il existe plusieurs perceptions de la même réalité.**
Il s'agit de construire une vision commune qui se nourrit de ces différentes perceptions.
- **Principe 2 : Considérer le conflit comme un problème à résoudre.**
Le conflit n'est pas un rapport de force mais un problème à résoudre en coopération. La négociation raisonnée vise à se centrer sur le traitement du problème plutôt que sur la relation entre les personnes. À l'opposé, il ne faut pas séparer strictement le traitement du problème de la relation que l'on peut avoir avec la partie adverse.
- **Principe 3 : Rechercher un accord librement consenti et jugé équitable.**
L'accord doit permettre à chacun «de s'y retrouver», c'est-à-dire de répondre à des besoins essentiels. Les concessions doivent être équilibrées. Le rôle de l'animation est clé dans un tel processus.
- **Principe 4 : Séparer les phases de la négociation,** au fur et à mesure des réunions, en 3 étapes :
 - 1 – Le diagnostic partagé ;
 - 2 – La recherche ouverte de solutions, qui comprend des techniques de créativité ;
 - 3 – Le choix des solutions, basé sur une analyse rationnelle, et la formulation de l'accord.
- **Principe 5 : Négocier à partir des intérêts et des besoins,** et non des positions. (voir fiche 9)

Un processus fondé sur la communication non violente

Pratiquer une communication non violente et en partager les règles peut permettre aux parties prenantes du processus de se placer dans la même logique de dialogue territorial que votre association :

- 1 – J'observe un comportement qui m'affecte.
- 2 – Je réagis à ce comportement par un sentiment.
- 3 – J'exprime mes besoins, désirs et/ou valeurs à l'origine de mon sentiment.
- 4 – Je formule à l'autre une demande d'actions positives concrètes qui contribueront à notre bien-être commun.

Ainsi, les participants sont invités à défendre leur propre intérêt, mais aussi à se préoccuper des besoins des autres parties prenantes, à être tolérants, à rechercher des solutions équilibrées et à respecter la loi.



LES CONDITIONS À RÉUNIR AVANT DE SE LANCER DANS UN DIALOGUE TERRITORIAL

Les questions à se poser

Avant de se lancer dans un dialogue territorial, par exemple sur le sujet des pesticides, l'association environnementale doit être en mesure de répondre aux questions suivantes :

• Pourquoi dialoguer ?

L'enjeu du dialogue doit être identifié : travail ou projet collectif potentiel, problème, conflit à résoudre ou améliorations visées sur des priorités communes (ex. : inquiétudes ou constatations de problèmes liés à des épandages, préservation d'un cours d'eau,...).

• De quoi dialoguer ?

Un ou des objets de dialogue et un périmètre géographique sont définis (ex. : pulvérisation à proximité d'une école, relations agriculteurs et autres habitants de la commune). L'enjeu du dialogue est réel, sans solution arrêtée au préalable.



• Avec qui ?

- Les parties les plus importantes sont prêtes à essayer le dialogue (ex : agriculteurs, élus, autres associations, riverains, etc.).
- Le rapport de forces est à peu près équilibré, aucune des parties prenantes n'est en mesure d'imposer sa volonté.
- L'objet du dialogue et ses modalités sont acceptés par toutes les parties.

• Sur quelle période ?

Le délai disponible paraît suffisant pour établir le dialogue et progresser vers un accord sans être pressé par le temps (pas de décision à très courte échéance).

• Sommes-nous prêts à assumer un tel processus ?

La structure pilote doit être solide en interne sur son positionnement et son engagement dans le processus. Dans une association, il faut s'assurer que les dirigeants donnent leur accord en connaissance de cause et anticiper les autres actions et positions de l'association pouvant interférer avec le processus.

• Avons-nous les moyens humains, techniques et financiers ?

- Les moyens humains (bénévole, salarié) et financiers potentiellement nécessaires sont anticipés. Ils sont souvent sous-estimés sur un processus qui demande de la disponibilité en journée et parfois en soirée. La formation d'une équipe-projet permet de mieux répartir le temps à investir.
- L'animateur (pouvant faire partie de l'association ou être une tierce personne) peut travailler dans de bonnes conditions, est accepté par toutes les parties et a une mission bien définie.
- Des personnes supports sont disponibles, en appui de l'animateur, pour assurer des tâches de secrétariat, communication, rédaction de compte-rendu, échanges politiques, logistique préalable aux réunions, animation de réunion, coordination générale...

• Que faire si le dialogue n'aboutit pas ?

Si la voie du dialogue n'aboutit pas ou ne peut pas aboutir, il est préférable de porter le conflit devant un arbitre reconnu (préfet, élu, etc.).

LA PRÉPARATION DU CADRE GÉNÉRAL ET SON ÉVOLUTION

Le cadre général

Tout d'abord, une concertation interne, au sein de l'équipe porteuse du dialogue et de l'association qui l'initie, permet d'aboutir à un cadre initial général. Celui-ci pourra évoluer après les entretiens. Il doit préciser les points suivants :

- **Les objectifs du dialogue** (ex : résoudre un problème, envisager un projet...).
Il faut éviter de formuler uniquement un objectif environnemental qui risque fort de démotiver, voire repousser certains acteurs clés. Un objectif de dialogue territorial repose souvent sur 2 jambes qui traduisent, d'un côté le souci de préservation des ressources, de l'autre le besoin de développement socio-économique (ex : améliorer la qualité de l'eau tout en préservant l'activité agricole).
- **Les objets du dialogue** (les points que l'on va aborder pendant le dialogue, et les points qui en seront écartés).
Collecter et analyser des documents, des écrits des différentes parties sur l'objet du dialogue permet de mieux le cerner.
- **La durée souhaitée du processus et ses grandes phases.**
- **La constitution de l'équipe d'animation ou le choix d'un médiateur :**
Est-ce que les personnes de l'équipe bénévole/salariée ont suffisamment de temps à consacrer à la démarche ? L'ensemble des tâches sont-elles bien anticipées ?
- **L'identification des parties prenantes** (personnes physiques ou morales qui peuvent être regroupées en groupes d'intérêts ou de besoins, dont la vie/fonction/activité est concernée par le problème ou le projet).
Les parties ne sont pas obligatoirement organisées. Sur le sujet «pesticides/riverains», il faut penser à prendre en compte la diversité agricole, les riverains (dont écoles, crèches, jardiniers), les associations (environnement, santé, pêche), les élus, les représentants de l'État. On ne se place pas ici dans une concertation «institutionnelle», la participation peut être plus large.

Le dispositif de dialogue

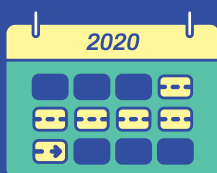
Après la réalisation des entretiens préparatoires et avant la première réunion, l'équipe peut préciser le dispositif de dialogue à partir du cadre général établi (voir fiche 5). Ce dispositif inclut :

- **Les objets de dialogue** ajustés sur un périmètre géographique défini.
- **Les productions finales attendues** : le type de document qui sera produit à la fin du dialogue (voir fiche 7).
- **Le calendrier** : Quelles sont les étapes ? Combien de réunions ? Où et quand ?
- **Les modes de décision** (l'articulation entre le processus de co-construction et de décision) et les instances de dialogue (fonction et composition).
 - Quelles modalités d'information, voire de consultation ? Quand ?
 - Comment va se construire le lien avec les décideurs ?
 - Comment vont fonctionner les instances de dialogue ? Quel est leur rôle ? (poser des questions, émettre des commentaires, valider des propositions, élaborer un plan d'action...)

Il est possible d'inclure aux groupes de travail des citoyens sans appartenance à une organisation spécifique. Si un trop grand nombre de personnes sont intéressées, les sélectionner en favorisant la diversité géographique et socio-professionnelle.
- **Les modalités et outils d'animation** (voir fiches 13 et 14)
- **Les relations avec les parties prenantes** :
 - Comment va se construire le lien avec la population, les experts ?
 - Y a-t-il d'autres processus en cours ?

LES ÉTAPES D'UN PROCESSUS DE DIALOGUE TERRITORIAL : L'EXEMPLE DE FNE 25-90

France Nature Environnement 25-90 (Doubs et Territoire de Belfort) a engagé une démarche de dialogue pour répondre à plusieurs problématiques environnementales impliquant les agriculteurs et agricultrices (pollution des cours d'eau, manque d'information des riverains, problématique locale du casse-cailloux). L'initiation de cette démarche a nécessité de réduire le nombre de sujets, en plus de devoir s'adapter au contexte sanitaire de 2020 et 2021.

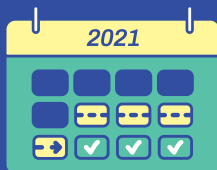


Avril-août 2020 :
PHASE DE DÉFINITION
DU CADRE GÉNÉRAL

- **Organisation interne** de FNE 25-90 et montage de l'équipe-projet aux compétences complémentaires (2 bénévoles et une médiatrice en appui à l'association), appui technique de FNE et Geysler.
- **Définition du cadre général**
- **Objectif initial de la démarche** : améliorer les relations entre agriculteurs et habitants.
- **3 objets du dialogue** :
 - 1 – le besoin de connaissance et de reconnaissance du monde agricole,
 - 2 – la qualité de l'environnement et l'usage des produits phytosanitaires,
 - 3 – l'amélioration et la restauration du dialogue au quotidien.
- **Périmètre** : communes de Dannemarie-sur-Crète et Pouilley-Français.

Août-septembre 2020 :
ENTRETIENS
PRÉPARATOIRES

- **23 entretiens** conduits par l'équipe-projet en binôme, par téléphone, visioconférence ou en physique.
- **Structures et personnes rencontrées** : DDT, Conseil Départemental 25, Confédération Paysanne 25, FDSEA 25, Chambre d'agriculture, maire de la commune, agriculteurs, lycée agricole, riverains de parcelles agricoles, habitants de la commune, bénévoles associatifs pour l'environnement.
- **Rédaction de la synthèse** des entretiens préparatoires, base d'un diagnostic partagé, avec recommandations de FNE 25-90 pour la suite.
- **Préparation du dispositif de dialogue** : redéfinition du cadre général, calendrier, gouvernance, modalités d'échange avec les élus, production finale visée (élaboration d'un cahier d'actions).



Juin-septembre 2021 :
CYCLE DE RÉUNIONS

- **Instauration de l'unique groupe de travail/comité de pilotage** équilibré avec 14 personnes (2 élus, 5 agriculteurs, 1 représentant de l'exploitation du lycée agricole, 4 habitants, 1 association de protection de la nature, 1 association d'habitants).
- **Préparation par l'équipe-projet des réunions** (logistique, animation, invitations, rédactions des comptes rendus), avec des modalités adaptées aux contraintes des participants (moissons).
- **1^{re} réunion (juin 2021)** :
 - Introduction par les médiateurs
 - Présentation rapide de la synthèse des entretiens préparatoires
 - Expression des perceptions et des besoins par chaque groupe d'acteurs
 - Modalités de poursuite du processus de médiation
- **2^e réunion (août 2021)** :
 - Fin de l'expression des perceptions et besoins pour aboutir à un diagnostic partagé
 - Recherche ouverte de solutions
 - Pré-sélection et analyse des solutions retenues dans un cahier d'actions

Depuis octobre 2021 :
PREMIÈRES ACTIONS
CONCRÈTES

- **Cahier d'actions provisoire** avec actions sur l'entretien des haies sur la commune.
 - **Visites de fermes.**
 - **Actions de terrain avec le lycée agricole.**
- (démarches en cours à la publication de ce livret)

LES RELATIONS AVEC LES DÉCIDEURS, LA POPULATION, LES EXPERTS ET LES MÉDIAS

Parce que le territoire et les questions environnementales sont complexes, il est nécessaire de garder un lien avec ces 4 catégories de personnes que sont les décideurs, les experts, la population et les médias.

Les décideurs

- Il est nécessaire que les décideurs, notamment les élus, soient invités dans toutes les instances du processus.
- Ils peuvent être des alliés pour l'animateur, car ils ont vocation à faciliter la recherche de compromis entre leurs électeurs (agriculteurs et riverains). Ils doivent donc être consultés régulièrement.

La population

- L'ensemble de la population concernée par la question des pesticides ne sera évidemment pas présente lors des réunions multipartites. Il est donc important de prévoir une information, voire une consultation ouverte à tous.
- Cette information/consultation intervient, si possible, à deux moments :
 - au début, pour faire connaître le processus de dialogue, recueillir des besoins/préoccupations et inviter quelques personnes volontaires à participer aux réunions ;
 - à la fin, pour faire connaître les résultats du dialogue et les suites envisagées.
- Le contenu de cette information/consultation doit être préparé en accord avec les parties prenantes pour éviter son caractère partial.

Les experts

- Les experts peuvent être sollicités à plusieurs moments :
 - en amont, pour formuler un diagnostic initial sur l'objet de la concertation ;
 - au cours du processus pour réaliser des études complémentaires ;
 - au terme du dialogue pour étudier la faisabilité de telle ou telle solution.
- Ils sont invités pour éclairer les différentes options possibles, et non pour faire un choix.
- Le cahier des charges de l'expertise et le choix de l'expert peuvent être réalisés conjointement au sein du groupe de dialogue.
- Les présentations d'expertise ne doivent pas dépasser 30 minutes sur une réunion de 2 heures 30. La présentation doit être bien travaillée en amont pour être accessible et compréhensible par tous.
- L'expert diplômé n'est pas le seul à détenir des savoirs sur l'objet du dialogue. Il est très important de mobiliser également le savoir d'usage ou savoir empirique que peuvent détenir certaines parties prenantes.

Les médias

- Les médias ne peuvent pas participer aux réunions des groupes de dialogue, car leur présence risque de compromettre l'expression sincère des besoins de chacun et de figer les positions.
- L'animateur doit communiquer avec les médias avec la même prudence que lorsqu'il communique avec la population (contenus préparés en accord avec les parties prenantes).

LES PRODUCTIONS FINALES D'UN DIALOGUE TERRITORIAL

Le dialogue territorial doit amener à un accord entre les acteurs concernés. Il peut ainsi prendre plusieurs formes concrètes (compte-rendu, engagements ou propositions) selon l'objectif initial formulé par l'acteur à l'initiative du dialogue, le statut de l'échange (plutôt de l'ordre de la négociation ou de la concertation) et le développement des échanges. L'accord permet de préparer la décision, si une collectivité doit se prononcer sur les propositions de l'accord. Les porteurs du dialogue (et/ou comité de pilotage du processus de dialogue) clarifient dès le départ de la concertation comment les résultats seront pris en compte. À la fin de la concertation, le comité de pilotage peut être amené à expliquer les choix parmi les propositions issues de la concertation.

- **Compte rendu**

Document qui permet de cadrer, suivre et matérialiser l'évolution des échanges : points à aborder, diagnostic des acteurs et validation de ce diagnostic, solutions pouvant être mises en œuvre...

- **Projet et plan de gestion**

Document présentant des pistes d'action, des mesures de gestion des projets. Sa validation peut être à la charge du décideur, qui a la liberté de modifier le document car la mobilisation des moyens nécessaires à la mise en œuvre des actions lui revient.

- **Accord-cadre et document d'orientation**

Document de planification (PNR, SCoT, PLU, SDAGE...), plutôt adapté pour les décideurs publics.

- **Règles de bonne conduite et charte**

Document qui permet l'évolution des usages, des pratiques et des comportements, et nécessite des actions importantes en termes d'information et de sensibilisation au niveau individuel.

- **Création d'une instance permanente de dialogue**

Option adaptée en cas de problème complexe ne pouvant être résolu à court terme (ex. : gestion de la réintroduction de l'ours ou réduction d'une pollution industrielle sur un territoire). Le fonctionnement et les missions de l'instance à créer doivent être définis dans le cadre du processus de dialogue territorial.

- **Clarification du désaccord**

Si le résultat escompté n'est pas atteint, le processus débouche a minima sur une clarification du désaccord entre les parties prenantes.

Ces productions finales du dialogue peuvent être combinées et adaptées à chaque situation pour un même processus de dialogue territorial. Des «actions pilotes» pouvant amener rapidement à des résultats concrets sont à favoriser car elles renforcent les liens et peuvent alimenter la suite de la réflexion entre les différents acteurs du territoire.



Retour d'expérience

Pour que les solutions proposées ne restent pas lettre morte, il convient de :

- 1 – Clarifier le processus de décision
- 2 – Identifier les modalités pratiques et premières étapes pour avancer (réfèrent, calendrier, besoins humains, financiers, indicateurs, etc.)
- 3 – Prévoir un temps durant lequel le groupe se retrouvera pour faire le point de ce qui a avancé ou non.

LA « FICHE DE POSTE » DU FACILITATEUR/ANIMATEUR

Fonctions

- Être responsable de la démarche et de sa transparence vis-à-vis des participants, mais pas du contenu (sauf lors de la rédaction de la synthèse des entretiens ou des comptes rendus de réunion).
- Fixer un cadre et garantir le respect des règles établies.
- Rappeler les points d'accord entre les parties (le compte rendu joue ici un rôle fondamental pour baliser le chemin et rappeler les avancées) et clôturer par ce qui a été vu et décidé et en rappelant les missions de chacun, les prochaines échéances, etc.
- Recueillir, reformuler les prises de parole de chacun et distribuer la parole.
- Garantir le bon déroulement de la réunion (alerte sur le temps, sur les hors-sujets ...).

Qualités et savoir-être

- Stimuler l'engagement des participants.
- Éviter tout jugement.
- Ne pas monopoliser la parole, au-delà de ce qui est nécessaire dans ses fonctions.
- Être vigilant à ce qui se passe au sein du groupe et aux interactions entre les participants, entre les participants et soi, entre le groupe dans son ensemble et soi.
- Savoir laisser un conflit se déployer pendant la réunion et bien reprendre l'animation derrière.
- Idéalement, avoir une connaissance technique et juridique minimale pour comprendre le contexte et les enjeux.

Attitudes et postures

- Avoir comme idéal une posture de neutralité.
- Être rassurant pour le groupe.
- Être souriant et bienveillant.
- Ne pas se laisser déborder par les fortes personnalités.
- Être diplomate, ne pas recadrer brutalement les participants.
- Mobiliser une écoute active quand nécessaire.
- Être attentif à la psychologie et l'émotion des participants.
- Féliciter et remercier les participants pour leur attention, engagement, convivialité...



Retour d'expérience

- Il est important que le facilitateur soit légitime, tant au sein de sa structure et de sa hiérarchie que vis-à-vis de l'externe, et se sente libre d'exprimer son droit de retrait du processus à tout moment. Ces conditions garantissent sa neutralité et son indépendance lors du travail d'animation.
- Le facilitateur peut s'entourer de personnes ressources sur lesquelles s'appuyer : les fonctions de gestion du temps, prise de notes et rappel des objectifs à atteindre (ex : objectif de parvenir à une décision) peuvent ainsi être distribuées.
- Le processus de dialogue territorial requiert une mobilisation active (mais pas à plein temps) du début à la fin du processus (soit 3 à 6 mois).

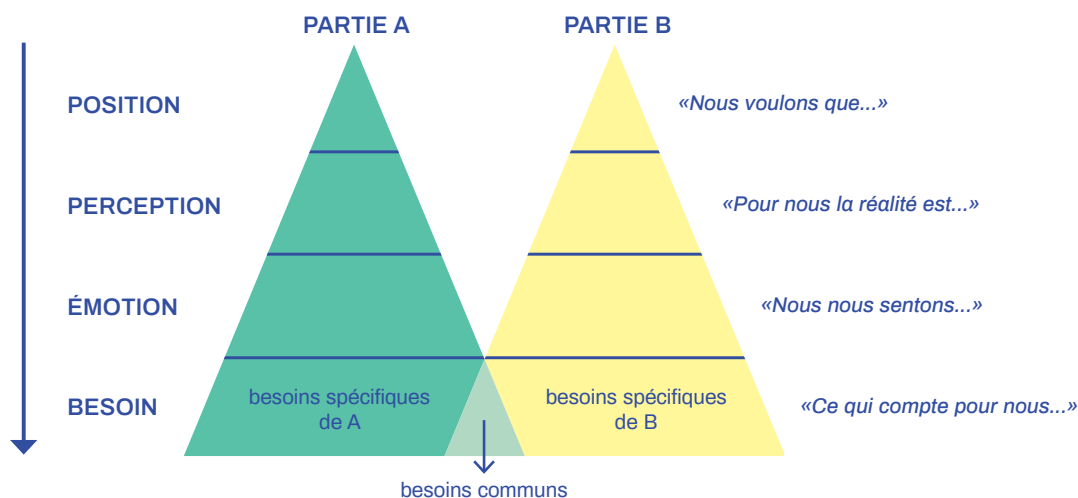


NÉGOCIER À PARTIR DES BESOINS ET NON DES POSITIONS

Actuellement, la manière dominante d'échanger consiste bien souvent à exposer ses arguments pour imposer à d'autres sa position. L'objectif des entretiens préparatoires et des réunions de dialogue territorial est de dépasser l'expression des positions de chacun pour se concentrer sur la perception du problème, l'émotion qui en découle et le besoin fondamental à satisfaire pour chaque partie.

Passer des positions aux besoins

Le schéma suivant résume le cheminement fondamental de la médiation (adapté de Fischer et Ury) :



Faire émerger les perceptions

Pour faire émerger les perceptions, l'animateur doit se placer dans une **posture d'écoute active** (voir fiche 8). Les questions clés de l'animateur sont :

- «En tant qu'enseignant de lycée agricole / élu de Morlaix / riverain d'un verger de pommiers, quelle est votre perception du problème ? Comment voyez-vous les choses ?»
- «Quel est votre vécu de cette situation ? Qu'avez-vous déjà entrepris à cet égard ?»

Dans le cadre du dialogue territorial, l'enjeu est de **dépasser l'expression des positions**. Les questions suivantes, qui feraient émerger des «positions» des interlocuteurs, sont donc à proscrire :

- «Que pensez-vous du problème ? Quelle est votre opinion ?»
- «Quels sont les arguments selon vous en faveur de XXX ?»

Guider l'échange vers une expression de besoins

Toujours en écoute active, l'animateur doit **être attentif aux émotions et réactions des personnes** (agitation, rougissement, croisement de bras, etc.). L'émotion peut être considérée comme un signal par lequel le corps manifeste qu'un besoin n'est pas satisfait. Si l'animateur repère une émotion chez un participant, il a tout intérêt à lui poser, dès que possible, une question ouverte du type : «Souhaitez-vous prendre la parole/exprimer une crainte ? Quelque chose vous touche ?»

In fine, les besoins identifiés dans le discours verbal des interlocuteurs peuvent être de plusieurs ordres :

- Besoins matériels et de subsistance.
- Besoins de sécurité.
- Besoins de liberté.
- Besoins d'appartenance (question de l'identité).
- Besoins de reconnaissance.
- Besoins intellectuels et mentaux.
- Besoins spirituels et de réalisation de soi.

Des questions clés pouvant être posées par l'animateur pour faire émerger des besoins sont par exemple :

- «Quelles sont vos préoccupations/motivations/craintes ?»
- «Qu'est-ce qui est important pour vous ? Qu'est-ce qui compte vraiment ?»

QUELQUES REPÈRES POUR ENTRER EN ÉCOUTE ACTIVE

La pratique de l'écoute active lors des entretiens préparatoires et lors des réunions entre acteurs est importante. Elle permet :

- d'une part, d'explicitier les points de vue de chacun, d'identifier les besoins ;
- d'autre part, de rassurer chacun sur le fait qu'il sera écouté avec attention et dans le respect de son point de vue, ce qui contribue à améliorer la confiance dans le processus de concertation.

L'empathie

Un habitant raconte par exemple une expérience particulière vécue lors d'une pulvérisation. L'empathie, c'est la capacité à voir les choses du point de vue de cet habitant ou s'imaginer dans la même situation. À l'inverse de la sympathie qui suppose l'adhésion et le partage des valeurs de l'autre, l'empathie implique de **garder une certaine distance** avec son interlocuteur. Il faut ainsi éviter :

- de s'exprimer sur sa propre expérience : «*Oui, moi aussi, ça m'est déjà arrivé*» (= sympathie) ;
- d'apporter un conseil, une solution (cela n'a pas lieu d'être dans l'écoute active) ;
- de poser des questions d'investigation et d'introduire ses propres catégories d'analyse, au lieu de rester sur des questions ouvertes.

La reformulation et la validation

Suite à l'intervention d'un participant, l'animateur peut reformuler la réponse apportée :

- soit en prenant un **extrait des propos** («*Vous nous avez dit que ..., les réactions des riverains vous ont donc affecté depuis l'altercation ?*») ;
- soit en faisant une **synthèse des propos** («*Si j'ai bien compris, vous êtes gênés par...*»).

L'écoute active peut aussi s'exprimer, suite à l'intervention d'un participant, par une reformulation verbale de l'animateur, systématiquement suivie d'une **demande de validation** : «*Si j'ai bien compris, (reformulation). C'est bien ça ?*»

En réunion, l'animateur peut aussi faire appel à la validation collective du besoin exprimé par la personne («*Ce que vient de dire Untel est-il clair pour tout le monde ?*»), surtout dans les premiers temps du processus. Cette validation collective contribue à construire la compréhension mutuelle. Il ne s'agit pas, en revanche, d'une demande d'accord des participants par rapport au besoin exprimé.

Le questionnement

Le questionnement n'a pas pour objectif de savoir si la personne détient «la bonne réponse». Il permet de comprendre les différents aspects d'un problème et surtout d'approfondir et de clarifier les besoins :

- «*Que voulez-vous dire par... ?*» ou «*Que signifie pour vous ce terme ?*»
- «*Qu'est-ce que vous entendez par... ?*» ; «*Que représente pour vous... ?*»

Questions en phase de recherche de solutions :

- «*D'après vous, y a-t-il d'autres façons de résoudre ce problème ?*»
- «*Quelles solutions seraient acceptables pour vous ?*»
- «*Parmi ces deux options, laquelle vous paraît la plus envisageable ?*»

Dans la mesure du possible, éviter le «pourquoi ?», qui peut entraîner une réaction de justification de la personne.



Retour d'expérience

L'écoute active n'est pas innée. Elle doit nécessairement s'apprendre et être pratiquée. Lorsque vous l'expérimentez, la présence d'un regard extérieur qui observe votre pratique peut vous permettre de progresser plus rapidement.

LE DÉROULEMENT D'UN ENTRETIEN PRÉPARATOIRE À LA RÉUNION

Quel est l'intérêt des entretiens préparatoires ?

Les entretiens sont fondamentaux en tout début de dialogue territorial car ils permettent d'évaluer la faisabilité du dialogue et les conditions de sa mise en œuvre, et notamment :

- de vérifier si les parties les plus importantes sont prêtes à essayer le dialogue ;
- de définir/préciser/ajuster l'objectif et les objets du dialogue ainsi que le cadre général, et de vérifier que ses modalités sont acceptées ;
- d'identifier les besoins, préoccupations, craintes, motivations des parties prenantes ;
- de vérifier que l'enjeu du dialogue est réel et que le rapport de forces est à peu près équilibré ;
- de faciliter le partage des informations précédentes entre tous les acteurs concernés (à travers la diffusion d'une synthèse) ;
- de construire la confiance entre l'animateur du dialogue et les parties prenantes.

Comment choisir les personnes à rencontrer ?

Pour choisir les personnes à rencontrer, les critères de sélection peuvent porter sur :

- le temps disponible pour la rencontre et les réunions à suivre ;
- l'importance du problème ou du projet pour la personne ou le groupe d'intérêt (son degré de «concernement») ;
- la présence sur le territoire ;
- la recherche de la plus grande diversité d'acteurs ;
- la capacité d'écouter, de s'ouvrir et de s'exprimer avec bienveillance.

Quel est le déroulé « classique » d'un entretien ?

- Introduction (présentation de l'animateur, de son rôle et des objectifs de l'entretien). Par exemple : *«Je suis bénévole au sein de l'association X et ma mission consiste à faciliter le dialogue entre tous les acteurs concernés par le problème Y et la recherche d'une solution respectueuse des besoins de chacun. Nous souhaitons donc vous rencontrer pour connaître vos attentes, vos craintes, vos suggestions...»*
- Explicitation du caractère confidentiel ou non des informations échangées.
- Questions sur la perception du problème et du projet : *«Comment voyez-vous le problème / le projet ?»*
- Questions sur la perception du processus de dialogue à venir : *«Quelles sont vos attentes ? Vos craintes ? Les difficultés pour établir un dialogue ?»*
- Suggestions pour favoriser le dialogue : *«Êtes-vous disposé au dialogue ? À quelles conditions ? Quelles sont vos suggestions pour favoriser le dialogue ? Comment pouvez-vous être associé, contribuer au processus ?»*
- Remerciements.

Faire la synthèse des entretiens réalisés

Suite aux entretiens préparatoires, une synthèse est rédigée et envoyée à toutes les personnes rencontrées. Elle comprend :

- Une présentation rapide de l'objectif initial du processus
- La liste des personnes rencontrées
- Les propos des personnes rencontrées, classés par type de préoccupation/besoin
- Les suggestions/propositions concernant le problème abordé ou concernant le processus, présentées à la suite dans un paragraphe spécifique.
- Les recommandations de l'animateur pour la suite du processus ; ces recommandations devront être validées par les parties prenantes avant le début des réunions multipartites ou au début de la première réunion.

LA PRÉPARATION D'UNE RÉUNION

L'organisation préalable

- Envoyer aux personnes invitées le dernier document établi collectivement, avec l'invitation comprenant le lieu et l'horaire de l'échange.
- S'assurer par téléphone de la présence des personnes.
- Réserver une salle, s'assurer de sa capacité d'accueil, anticiper l'installation éventuelle (chaises, tables).
- Répartir les tâches avec les autres personnes associées au portage du processus (prises de notes, co-animation, installation de la salle, apport du matériel, gestion du temps durant la réunion...).
- Prévoir le matériel nécessaire : affichage des règles et du processus, chevalets avec noms des participants, post-its, feutres, exemplaires imprimés des éventuelles présentations, version numérique sur clé USB, vérification de la compatibilité des présentations avec l'ordinateur, boissons chaudes...



Le jour J

- Prévoir l'arrivée de l'animateur ou de l'équipe d'animation 30 minutes à 1 heure en avance.
- Organiser l'espace de manière à faciliter le lien visuel entre les personnes en présence :
 - L'espace doit être ouvert et permettre à l'animateur de circuler facilement au milieu des participants (disposition en épi, en U ou en demi-cercle).
 - S'il y a des groupes en conflit, il convient d'éviter de les mettre face à face.

Retour d'expérience

Voici quelques conseils pour lever les éventuelles appréhensions :

- Préparer à l'avance l'introduction, qui doit inclure une présentation des animateurs, le rappel des objectifs de la réunion, son déroulement et les principes et règles de fonctionnement.
- Répéter l'introduction au préalable (ou préparer une fiche avec les mots-clés) et éviter l'improvisation. Le ton et l'attitude de l'animateur se répercutent sur l'attitude des participants.
- Coordonner en amont les participations des « experts » invités (Le timing est-il réaliste ? Est-ce hors-sujet ? La présentation est-elle suffisamment claire ?)
- La présence d'alliés et de personnes-relais de la médiation/animation peut être précieuse pour l'animateur.



LE DÉROULEMENT D'UNE RÉUNION ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Dans le dialogue territorial, le cycle de réunions collectives comprend une phase de diagnostic, une phase de recherche de solutions, puis une phase de validation des solutions (voir fiche 5). Cela représente généralement 3 réunions, chacune suivie d'un compte rendu. L'objectif, lors des deux premières phases, n'est pas que les parties prenantes aboutissent à un accord mais qu'elles parviennent à se comprendre. Le compte rendu permet de revenir sur les échanges précédents, et donne la possibilité aux parties prenantes de consulter leurs mandants.

L'introduction de la première réunion

Présentation initiale de l'animateur en 5 minutes (mission, objectifs, méthode, ordre du jour) :

- Qui suis-je ?
- Pourquoi sommes-nous réunis ? → Les objectifs généraux et les résultats attendus.
- De quoi allons-nous parler ? → Le ou les objets du dialogue.
- Comment allons-nous co-construire ? → Les grandes étapes du processus, ce qui a été fait pour préparer la réunion, le déroulement précis de cette réunion avec les règles prévues pour le temps de la réunion.
- Présentation de la synthèse des entretiens préparatoires.

Déroulement d'une réunion

ÉTAPE 1

Accueil des participants avec des boissons (si budget) ; l'animateur doit souhaiter la bienvenue aux personnes, au fur et à mesure de leur arrivée. Pour éviter qu'elles ne forment des groupes, l'animateur peut proposer des emplacements, avoir prévu des chevalets avec les noms ou demander aux gens de se disperser dans la salle.

ÉTAPE 2

Introduction et proposition des règles, tout en donnant la possibilité aux participants d'en ajouter de nouvelles.

ÉTAPE 3

Validation collective des règles proposées. Idéalement, ces règles peuvent être laissées par écrit, de manière permanente, dans la salle. Si l'animateur est interrompu pendant qu'il édicte les règles, il doit garder le cap.

ÉTAPE 4

Animation et facilitation des échanges, dont la nature varie suivant l'avancement du groupe (diagnostic partagé, dont expression des besoins ; puis recherche ouverte de solutions ; puis analyse et choix des solutions).

ÉTAPE 5

Conclusion. L'animateur doit prévoir 5 à 15 minutes pour :

- dresser un rapide bilan de la réunion, en valorisant sincèrement le chemin parcouru ;
- remercier les participants ;
- faire des propositions pour la suite du dialogue selon le déroulement et les résultats de la réunion. L'animateur peut préciser ou ajuster la suite du processus : date, ordre du jour de la prochaine réunion, mise en place d'un groupe restreint, appel à contributions écrites sur certains points... Il faut garder un peu de temps pour que ces propositions puissent être questionnées, amendées et adoptées.

Exemples de règles

Pour garantir le bon déroulement du processus, les règles posées au préalable peuvent porter sur :

- le respect mutuel et l'écoute
- la rédaction et la validation des comptes rendus
- l'assiduité aux réunions
- la prise de décision.
- la gestion du temps



LES ATELIERS EN INTELLIGENCE COLLECTIVE

Lorsque le groupe atteint la phase de recherche et choix de solutions, qui a souvent lieu lors de la 2^e réunion collective, les méthodes dites « d'intelligence collective » peuvent se révéler très utiles. Elles peuvent notamment permettre de sortir de l'affrontement entre deux solutions proposées par deux parties opposées en co-construisant de nouvelles solutions qui n'avaient pas forcément été envisagées. La présence de l'animateur permet de stimuler l'émergence de propositions innovantes en faisant en sorte que chacun porte un regard nouveau sur la situation.

Mener un atelier d'émergence d'idées (30-45 min)

- Comme lors d'un brainstorming, les participants sont invités à suivre les règles C.Q.F.D. préalablement énoncées par l'animateur : Critique interdite, Quantité maximum, Farfelu bienvenu, Démultiplication souhaitée.
- L'animateur prépare en amont 4-5 questions positives et concrètes en lien avec les besoins exprimés. Par exemple : «*Comment améliorer collectivement les pratiques agricoles concernant les produits phytosanitaires ?*», «*Supposons que vous disposiez d'un budget illimité : que feriez-vous concernant cette problématique des épandages ?*», «*Si vous étiez le président de la région, comment résoudriez-vous ce problème ?*»
- L'animateur prépare en amont 4-5 questions positives et concrètes en lien avec les besoins exprimés lors de la phase de diagnostic commun.
 - Ex. de besoins : préserver la santé des écoliers, notamment éviter le risque de respirer des produits toxiques dans la cour de récré.
 - Ex. de questions : «*Comment faire en sorte de protéger les enfants lors des pulvérisations ?*», «*Supposant que vous avez un budget illimité, que feriez-vous sur la commune pour améliorer le dialogue entre agriculteurs et habitants ?*»
- Les participants écrivent leurs idées sur des post-its (ou l'équipe d'animation sur un papier-affiche).
- L'animateur peut alors approfondir les réponses par de nouvelles questions («*Quelles en seraient les conséquences ?*», «*Comment mettre cette solution en place ?*», etc.) et les participants sont invités à rebondir sur les idées des autres, prolonger des réflexions amorcées, apporter des nuances de manière à faire progresser la réflexion du groupe.
- Quand il n'y a plus d'idées sur une famille de besoins, on passe à la question suivante. Prendre le temps de ramasser les feuilles et les idées exprimées au fur et à mesure, puis de les classer pour les utiliser dans la phase de choix des solutions.

Mener un atelier de tri des idées/solutions proposées (30-45 min)

- Sur un panneau, proposer un classement des propositions d'actions selon des critères :
 - Réalisation de l'action à court terme / long terme (car recherche de financements nécessaire, approfondissement de la réflexion, négociation avec des parties extérieures au dialogue en cours, etc.)
 - Adéquation avec les objectifs/objets de dialogue définis (ex. : information des habitants), à mettre en vis-à-vis.
- Échanger avec les parties prenantes sur chaque solution :
 - La solution est-elle acceptable par tous ? Quels sont les pour / les contre ?
 - A-t-elle déjà été éprouvée ?
 - Est-elle faisable sur le plan technique, financier, juridique ? À quelles contraintes faudra-t-il faire attention ?
 - Est-elle durable et va-t-elle répondre au(x) problème(s) posé(s) ?
 - L'idée peut-elle être approfondie, étudiée d'ici la prochaine réunion ? Par qui ?
- À la fin de l'atelier, penser à remercier les participants pour leur contribution et à prendre des photos des solutions produites pour le compte-rendu de la réunion.

QUELQUES CLÉS POUR GÉRER DES COMPORTEMENTS DIFFICILES OU DES TENSIONS EN RÉUNION

Comment gérer les comportements difficiles ?

- **Leader d'opinion exerçant une influence sur le groupe** : pour éviter d'être doublé en tant qu'animateur par le leader, il peut être nécessaire d'obtenir l'accord préalable de la personne sur sa place dans la réunion et sur le rôle de l'animateur. Il convient aussi d'expliquer clairement et précisément au groupe le rôle de l'animateur. Pendant la réunion, refuser de donner la parole pour privilégier ceux qui se sont peu exprimés.
- **Personne bavarde** : interrompre en douceur la personne pour reformuler ses propos et/ou lui demander de conclure ; refuser de lui redonner la parole pour privilégier les personnes qui se sont peu ou pas exprimées.
- **Personne têtue** : si une personne répète plusieurs fois le même point, cela signifie probablement qu'elle ne s'est pas sentie entendue, prise en compte. Il faut donc, en premier lieu, reformuler et faire valider la reformulation. Ne pas froisser sa susceptibilité. Écrire éventuellement sa question ou son point de vue pour la valoriser et clore le sujet.
- **Personne agressive** : l'expression de la colère n'est pas un problème si elle n'est pas dirigée vers un autre participant. Il faut parfois attendre que l'énergie émotionnelle diminue si une altercation a lieu, puis reprendre la parole avec des propos bienveillants («*Dans la phase actuelle, il est normal que des mots un peu durs soient échangés...*»). Rappeler les règles convenues au départ («*Nous sommes ici pour tout mettre sur la table, mais il est important de le faire dans le respect de l'autre...*»)
- **«Alliés du dialogue»** : les personnes convaincues de l'intérêt de la réunion sont de précieux alliés. Encouragez-les à apporter leur contribution et remerciez-les. Il ne faut cependant pas les privilégier aux yeux du groupe.
- **Personne timide** : des personnes peuvent penser à tort que leurs idées n'ont pas d'intérêt. Il faut les encourager, valoriser leurs interventions et éventuellement se rapprocher d'elles.
- **Hors-sujet** : accepter une marge de digression, questionner le lien avec le sujet, recentrer sur les objets de dialogue de la réunion, proposer de traiter le point ultérieurement et le noter au tableau.

Gérer les situations conflictuelles

En cas de conflit, il peut être important de rappeler qu'il est possible de comprendre l'autre sans pour autant être d'accord.

Si une personne s'arc-boute sur sa position, l'animateur peut intervenir :

- Essayer de comprendre les besoins qui sont derrière les positions
- Relancer la salle : «*Est-ce que vous avez un point de vue différent ?*»

Les participants sont libres d'exprimer leur émotions (énervement, etc.) mais il y a une ligne rouge à ne pas dépasser : il n'est pas question de verser dans l'agression verbale ou dans des propos négatifs sur une personne.



QUELQUES CLÉS POUR SURMONTER DES BLOCAGES ÉVENTUELS

1 – Interroger le groupe

Lorsqu'une difficulté se présente en réunion et que l'animateur ne réussit pas à la surmonter par les voies les plus simples (voir fiche 15), il peut s'en remettre au groupe : «J'ai le sentiment que notre dialogue est rendu difficile (voire compromis) par le problème X ; Comment voyez-vous les choses ? Que souhaitez-vous ?»

2 – Interrompre la séance

L'interruption de séance pour une pause peut être bienvenue dans deux circonstances :

- Le groupe n'arrive plus à avancer, les règles ne sont pas respectées, etc. ; l'animateur a besoin de se reposer et de prendre du recul pour trouver les mots et les gestes qui vont remettre le groupe en mouvement ;
- L'attitude de l'un des participants entrave l'avancée du groupe ; l'animateur va profiter de la pause pour parler avec lui.

Suivant le cas, cette interruption peut être proposée au groupe ou décidée par l'animateur.



3 – Rappeler les valeurs communes

L'animateur rappelle au groupe les objectifs communs qui sous-tendent la démarche et qui motivent l'engagement de chacun :

- «Nous sommes tous réunis pour qu'il soit possible de vivre en bonne entente sur ce territoire»
- «Nous sommes tous soucieux de préserver notre santé et celle des autres»
- «Le travail que nous avons entrepris est précieux pour avancer dans ce sens. Je vous invite à saisir cette chance».

4 – Considérer les risques en cas d'échec du dialogue

L'animateur invite les participants à réfléchir sur les conséquences possibles d'un arrêt du dialogue (dégradation des relations de voisinage, judiciarisation des problèmes, incidents éventuels, etc.). Il leur demande s'ils voient d'autres options pour éviter ces risques que de revenir à un dialogue constructif.

5 – Faire intervenir une tierce partie

Si deux parties adverses campent sur leurs positions, il est possible de passer par une procédure à texte unique en faisant intervenir une tierce partie.

Celle-ci doit alors interroger chaque partie séparément pour dresser la liste des intérêts exprimés, puis demander à chacune des commentaires et critiques sur cette liste. Elle rédige ensuite une première proposition, puis réitère le processus jusqu'à ce qu'elle considère qu'aucune amélioration supplémentaire ne peut être atteinte.

Les parties doivent alors décider si elles acceptent la proposition ou si elles abandonnent les négociations.

LA RÉDACTION D'UN COMPTE RENDU DE RÉUNION

À quoi sert un compte rendu ?

La rédaction d'un compte rendu au terme de chaque réunion sert plusieurs objectifs :

- Garder une trace des échanges.
- Reconnaître l'expression de chaque personne.
- Permettre l'appropriation collective des points soulevés.
- Matérialiser les progrès accomplis.



Que comporte un compte rendu ?

Un compte rendu comprend plusieurs éléments :

- La date, le lieu, la liste des personnes présentes, l'ordre du jour et les prochaines étapes prévues.
- La mise en évidence des éléments produits en lien avec l'objectif (le résultat auquel on est parvenu).
Selon l'enjeu de la réunion, il peut s'agir :
 - d'un relevé de décisions (comité de pilotage) ;
 - de la description des perceptions, besoins, attentes, craintes exprimées par les parties prenantes (1^{re} phase des groupes de travail) ;
 - d'une liste des pistes de solution et commentaires éventuels (2^e phase des groupes de travail) ;
 - d'un résumé des interventions initiales et points saillants des échanges (réunion publique).
- La mise en évidence d'éléments importants pour la suite du travail : éléments de débat, points d'accord fondamentaux, points à clarifier...
- L'évaluation de la progression et les jalons pour la suite (par rapport à ce que l'on avait prévu, voilà où nous en sommes rendus et ce qu'il faut poursuivre), à intégrer dans le compte rendu seulement s'ils ont été exprimés pendant la réunion.

Bonnes pratiques

Quelques conseils pour rédiger le compte rendu :

- S'en tenir à ce qui a été dit : privilégier la reformulation mot à mot (citation) ou la synthèse, en évitant toute interprétation ou généralisation.
- Éviter cependant de mentionner qui a dit quoi : préférez des formules du type «*Une agricultrice s'est exprimée sur le sujet...*», «*Un habitant a relevé des contradictions...*».
- Aller à l'essentiel : le compte rendu n'a pas vocation à transcrire l'intégralité de la réunion mais à en synthétiser les éléments essentiels.
- Structurer le propos : les idées peuvent être regroupées de manière pertinente (besoins, perceptions, solutions...), il n'est pas nécessaire de respecter l'ordre chronologique d'expression.

La rédaction peut être faite soit par un prestataire, soit par le commanditaire. Cependant l'animateur doit bien le relire et se demander : Ce compte-rendu va-t-il dans le sens du processus que je conduis ? Est-ce bien dans l'esprit de la médiation ?

Il convient de transmettre le compte rendu à l'ensemble des participants avant le début de la réunion suivante et de recueillir les commentaires des participants au plus tard au début de celle-ci.



BIBLIOGRAPHIE

Fiches pédagogiques inspirées du travail et de l'expérience de l'association Geyser (geyser.asso.fr), ainsi que des processus de dialogue menés en 2020-2021 au sein du mouvement France Nature Environnement (fne.asso.fr).

Pour en savoir plus :

- Acteurs Santé-Environnement Nouvelle Aquitaine, *Lisières viticoles, santé et urbanisme : une démarche innovante du Sysdau*, 2021.
- Étienne Amiet, *La riveraineté à l'épreuve des pesticides*, 2018.
- ARENE Île-de-France, *Les outils participatifs : l'intelligence collective pour une stratégie territoriale innovante*, 2017.
- Philippe Barret et Pierre-Yves Guihéneuf, *Guide pratique du dialogue territorial. Concertation et médiation pour l'environnement et le développement local*, Éditions de l'Aube, 2012.
- Conservatoire des espaces naturels de Rhône-Alpes (CEN Rhône-Alpes), *Démarches de concertation : prendre en compte la complexité des situations*, 2021.
- [Le site de l'association Comédie](#) (COncertation, MÉDIation, Environnement)
- [Le site de l'association Communagir](#)
- Carl Rogers, *La relation d'aide et la psychothérapie*, ESF Editeur, 1970
- Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation ?*, Seuil, 1982.
- Alexandra Villarroel, Julie Riegel et Pierre-Yves Guihéneuf (dir.), *Communs et territoires. Expériences de dialogue sur l'eau et l'alimentation*, Comédie, 2021.

France Nature Environnement est le plus grand mouvement français de protection de la nature et de l'environnement. Nous fédérons, au sein de 46 organisations adhérentes, 5 837 associations présentes sur tout le territoire français, en métropole et outre-mer.

Agissez avec nous : rejoignez-nous sur fne.asso.fr



**FRANCE NATURE
ENVIRONNEMENT**