

**Document
d'accompagnement
du référentiel
de formation**



Inspection de l'Enseignement Agricole

Diplôme :
BTSA GPN

Module : M 8
Concertation territoriale et communication

Préambule

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant de exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

Rappel des capacités visées

Capacité 8 correspondant au bloc de compétences B8 : Contribuer au dialogue territorial

C8.1 Réaliser un diagnostic territorial

C8.2 Participer à un processus de concertation

C8.3 Communiquer sur un projet sensible en situation de conflit

Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Concertation et communication » dont la finalité est de « Contribuer au dialogue territorial ».

La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

Cet enseignement vise à donner aux futurs titulaires du BTSA GPN la capacité de réaliser un diagnostic territorial (C 8.1), de participer à des temps de concertation entre acteurs (C 8.2), de communiquer sur des projets sensibles en vue de favoriser le dialogue entre acteurs (C 8.3). La C 8.1 et la C 8.2 reposent sur des situations réelles, qui peuvent être communes ou non, permettant la mise en œuvre et l'appropriation des notions, démarches et outils abordés en formation. On s'appuiera ainsi sur des expériences vécues ou observées par les candidats en situation de stage et tout au long de la formation. Pour la capacité C 8.3, les études de cas seront privilégiées car il s'agit surtout d'une initiation à la communication en situation conflictuelle. En aucun cas les étudiants ne seront exposés à des situations de violence y compris dans le cadre de jeux de rôles.

Ces mises en situation qu'elles soient réelles ou reposant sur des études de cas permettent de construire des méthodes et des concepts transposables à tout territoire et à toute situation de conflit.

Les apprenants doivent être capables d'adaptation, ils doivent connaître également les limites induites par leur positionnement dans la structure qui les emploiera.

Autres activités supports potentielles

Le retour d'expériences issues des stages individuels et collectifs, les activités pluridisciplinaires (en particulier celle centrée sur le diagnostic territorial), les activités de formation du tronc commun (C2, EIL notamment) participent à la construction de cet enseignement. Une semaine d'immersion sur un territoire (en lien avec la formation à la capacité C2) peut également être envisagée ou une période équivalente sur un territoire proche de l'EPL. Concernant plus particulièrement la C 8.3, l'enseignement s'appuie également sur des études de cas construites à partir de situations de conflit, mobilisant différentes sources documentaires (enregistrements, articles de journaux, documents issus de réseaux sociaux), permettant de mettre en relief les différents points de vue des acteurs, les enjeux ainsi que des méthodes de résolution de conflits. Des rencontres avec des professionnels ayant été confrontés à des conflits sont à organiser.

Indications bibliographiques/webographiques générales

Ouvrages :

Acot Pascal, 1988, *Histoire de l'écologie*, Paris, PUF.

Afeissa Hicham-Stéphane, 2009, *Qu'est-ce que l'écologie ?*, Paris, Vrin.

Beuret Jean-Eudes, 2006, *La conduite de la concertation pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources*, Paris, L'Harmattan.

Boltanski Luc, Chiappello Eve, 2006, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- Bontems Philippe, Rotillon Gilles, 2007, *Economie de l'environnement*, collection Repères, La Découverte.
- Bourg Dominique, Papaux Alain (coord), 2015, *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris, PUF.
- Bürgenmeier Beat, 2005, *Economie du développement durable*, Paris, De Boeck.
- Calame Claude, 2016, *Avenir de la planète & urgence climatique. Au-delà de l'opposition nature/culture*, France, Nouvelles Editions Lignes.
- Clément Gilles, 2006, *Où en est l'herbe ? Réflexion sur le jardin planétaire*, France, Actes Sud.
- Conche Marcel, 2001, *Présence de la nature*, Paris, Puf.
- Dagognet François, 2000, *Considérations sur l'idée de nature*, augmenté de *La Question de l'écologie*, par Georges Canguilhem, Paris, coll. Pour demain, Vrin.
- Descola Philippe, 2006, *Par-delà nature et culture*, Gallimard
- Descola Philippe, 2011, *L'écologie des aîtres – l'anthropologie et la question de la nature*, Paris, Editions Quae.
- Dewey John, 2005 (1934), *L'art comme expérience*, Pau, Publications de l'Université de Pau-Farrago.
- Douai Ali, Plumecocq Gaël, 2017, *L'économie écologique*, Paris, La Découverte.
- Ehlinger Sylvie, Perret Véronique et Chabaud Didier, 2007, *Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations*, Revue Française de gestion, Vol 33, n°170.
- Faucheux Sylvie, Noël Jean-François, 1995, *Economie des ressources naturelles et de l'environnement*, Paris, Armand Colin.
- Fleury Cynthia, Prévot Anne-Caroline, 2017, *Le Souci de la nature, Apprendre, Inventer, Gouverner*, CNRS éditions.
- Gauchet Marcel, 1990, *Peurs et valeurs. Sous l'amour de la nature, la haine des hommes*, Revue le Débat, 60.
- Griffon Michel, 2014, *L'agro-écologie, un nouvel horizon pour l'agriculture*, Revue Etudes.
- Hadot Pierre, 2004, *Le voile d'Isis. Essai sur l'histoire de l'idée de nature*, Paris, Gallimard.
- Ingold Tim, 2012, *Culture, Nature et Environnement. Vers une écologie de la vie*, (traduit de l'anglais par Pierre Madelin présenté par Pierre Charbonnier), *Tracés Revue de Sciences Humaines*, 22.
- Kempf Hervé, 2005, *L'occident cherche à sortir du clivage homme-nature*, Le Monde du 26 mai, supplément sur le développement durable.
- Larrère Catherine, Larrère Raphaël, 1997, *Du bon usage de la Nature*, Paris, Aubier.
- La terre en partage (charte), 1997, <http://jardin-partages.org>
- Lenoir Eric, 2018, *Petit traité du jardin punk*, Terre vivante.
- Leroy, Pierre, 2021, *Passage délicat. Penser et panser le territoire*, Arles, Actes Sud.
- Maris Virginie, 2014, *Nature à vendre – les limites des services écosystémiques*, Paris, Editions Quae.
- Mathevet Raphaël, Godet Laurent, (dir.), 2015, *Pour une géographie de la conservation*, Paris, L'harmattan.
- Meitinger Serge, 2005, *Représentation et invention du paysage de l'antiquité à nos jours*, Paris, L'Harmattan.
- Mermet, Laurent, 1992, *Stratégie pour la gestion de l'environnement : la nature comme jeu de société ?*, Paris, L'Harmattan.
- De Mongolfier Jean, Natali Jean-Marc, 1987, *Le patrimoine du futur, approche pour une gestion patrimoniale des ressources naturelles*, Paris, Economica
- Morin Edgar, 2006, *L'an I de l'ère écologique*, Paris, Tallandier.
- Moscovici Serge, 1968, *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Paris, Flammarion.
- Moscovici Serge, 2002, *De la nature : pour penser l'écologie*, Paris, Métailié.
- Moscovici Serge, 2002, *Réenchâter la nature : entretiens avec Pascal Dibie*, La Tour d'Aigues, Aube.

Ostrom Elinor, 2010, *La gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Louvain, De Boeck.

Pickel Chevalier Sylvie, 2014, *L'Occident face à la nature, à la confluence des sciences, de la philosophie et des arts*, Paris, Le Cavalier Bleu.

Rivat Matthieu, 2017, *Ces maires qui changent tout : le génie créatif des communes*, Arles, Actes Sud.

Roger Alain, 1997, *Court traité du paysage*, Paris, Gallimard.

Serres Michel, 1990, *Le contrat naturel*, Paris, François Bourin.

Vanier Martin, Debarbieux Bernard, (Dir.), 2002, *Les représentations à l'épreuve de la complexité territoriale*, La Tour-d'Aigues, Ed de l'Aube, Datar.

Revues :

Revue Alternatives économiques, hors-série n°63, 2005, *Le développement durable*, premier trimestre.

Revue L'Histoire, n°spécial 338, janvier 2009, *Des animaux et des hommes*.

Revue Philosophie magazine n°13, octobre 2007, *Dossier écologie*.

Les Cahiers de Sciences&Vie, janvier 2018, *L'occident et la nature*.

La Vie, Hors-Série Sciences, juin 2020, *Le Génie de la nature*.

Hors-série Libération France-Inter, juillet 2020, *Demain la Terre*.

Revue Espaces naturels (accessible en ligne : <http://www.espaces-naturels.info/>)

Revue Sciences Eau Territoire (accessible en ligne : <http://www.set-revue.fr/>)

Revue Natures Sciences Sociétés

webgraphie :

<https://www.comedie.org/> (**Comédie** (Concertation, médiation, environnement) est une association pilotée par plusieurs associations et des personnes qualifiées.

Guides méthodologiques :

- GUIDE MÉTHODOLOGIQUE - RESTAURATION DES COURS D'EAU

Guide méthodologique à destination des élus et des techniciens de rivière pour faciliter l'adhésion des acteurs locaux à la réalisation des projets de restauration des cours d'eau. Il propose des pistes pour surmonter les difficultés rencontrées sur le terrain : prise en compte des représentations, démonstration du bien-fondé du projet, concertation au plus près du terrain, communication avec les relais médiatiques. Ces pistes s'appuient sur 9 enquêtes de terrain des bassins Loire-Bretagne et Rhône- Méditerranée.

Producteur Auteur : Agence de l'eau Loire-Bretagne Créé le : 01 mars 2011

<https://donnees-documents.eau-loire-bretagne.fr/sites/donnees-documents/home/documents/guides-etudes/restauration-des-cours-deau--communiquer-pour-se-concerter.html>

Document téléchargeable

http://www.citego.org/bdf_organisme-129_fr.html

www.caprural.org

Cap Rural est un centre de ressources sur les pratiques et les métiers du développement local. Sa vocation est de promouvoir le développement des territoires ruraux et périurbains d'Auvergne-Rhône-Alpes à partir de trois axes principaux :

- renforcer l'ingénierie par les compétences et les savoir-faire
- proposer des méthodes et des outils innovants
- susciter le partage d'expériences et la diffusion des connaissances.

- Une démarche de concertation pour la gestion du patrimoine naturel

Ce cahier technique s'inscrit dans la construction d'un projet partagé autour du patrimoine naturel. Il peut s'agir d'espaces et d'espèces remarquables, rares, mais aussi d'un enjeu paysager. La vocation de ce document est d'apporter, non pas une méthode toute faite qui n'existe pas, mais les outils de réflexion nécessaires à une bonne démarche de concertation

<https://www.cen-rhonealpes.fr/ctconcertation/>

Auteurs : *collectif* Date de parution : *mai 2009*

Document téléchargeable

- Pour le SAGE, animer la concertation et la communication - Guide méthodologique - Août 2001

Document collectif, édité par l'Agence d'Eau Loire Bretagne

https://www.gesteau.fr/sites/default/files/sage_concertation_aelb.pdf

Ressources audiovisuelles :

Inspection de l'enseignement agricole, 2007, *De la nature comme culture : Quels enjeux pour l'enseignement agricole ?*, DVD, Educagri.

Modélisation et jeux :

<https://www.commod.org/> : la modélisation comme outil d'accompagnement (études de cas, modèles, publications, conférences, formations)

<http://www.lisode.com> : des exemples de jeux de rôles co-construits par les acteurs de la gestion de l'eau sont disponibles sur leur site

Ferrand Nils, Hassenforder Emeline, AQUAE-GAUDI Wanda, 2021, *L'approche COOPLAGE – Quand les acteurs modélisent ensemble leur situation, principes ou plans pour décider et changer durablement, en autonomie*, *Revue Science Eaux & Territoires*, Des démarches participatives pour penser ensemble la gestion de l'eau et des territoires, numéro 35, p. 14-23, 17/06/2021. Disponible en ligne sur <URL : <http://www.set-revue.fr/laproche-cooplage-quand-les-acteurs-modelisent-ensemble-leur-situation-principes-ou-plans-pour>> (consulté le 15/12/2021), DOI : [10.14758/set-revue.2021.1.03](https://doi.org/10.14758/set-revue.2021.1.03).

Lardon Sylvie, Caron Patrick, Raymond Richard, Brau Florence, Bronner Anne-Christine, Giacomel Gianluigi, 2008, *Jeu de construction de territoire. Usage des représentations spatiales dans une démarche participative*, *Revue Internationale de Géomatique*, Lavoisier, 18 (4), pp.507-530. (version disponible en ligne : <http://www.iapad.org/wp-content/uploads/2015/07/CQFD01.pdf>)

Des indications bibliographiques/webographiques complémentaires sont disponibles dans la suite du document.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C8.1 Réaliser un diagnostic territorial	Prise en compte du contexte territorial (institutionnel, économique, juridique, social, paysager, historique, culturel) Caractérisation des logiques d'acteurs au regard d'enjeux socio-environnementaux d'un territoire Élaboration de scénarii prospectifs territoriaux	Notions de territoires Connaissance des acteurs et de leurs interactions Démarches de diagnostic territorial Notion de prospective territoriale	ESC Histoire Géographie SESG-GE STAE

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant produit des scénarii dans la cadre d'un diagnostic territorial dont la finalité est la préparation d'un dialogue territorial (nécessitant d'identifier les parties prenantes et leurs positions).

Précisions sur les attendus de formation pour chacune des capacités visées

Les apports et concepts évoqués ci-dessous se font au fil d'une mise en situation concrète à partir d'un partenariat avec une collectivité territoriale, en réponse à une commande nécessitant la réalisation d'un diagnostic territorial préalable. Il convient de privilégier dans l'encadrement pluridisciplinaire : des apports méthodologiques, la mobilisation d'outils adaptés à la réalisation collective de ce diagnostic. Des apports plus fondamentaux évoqués ci-dessous, sur lesquels reposent ces approches, peuvent être apportés au fil de l'eau. La priorité reste de viser la capacité de chacun des étudiants à transposer ces démarches dans le cadre d'un diagnostic territorial dans d'autres situations professionnelles : en stages, en projet tutoré.

Le territoire : une notion polysémique et des réalités complexes

Analyser la notion de territoire

Il s'agit ici d'aborder le caractère polysémique et interdisciplinaire de la notion de territoire. Le territoire est une notion qui a une histoire particulière dans les sciences sociales, notamment en géographie et dans les SESG. Il est attendu que les étudiants aient conscience de cette dimension épistémologique, de manière à faire la distinction entre son usage usuel et la réalité du vocabulaire dans le champ des sciences sociales.

Si le territoire se définit d'un point de vue géographique comme un découpage administratif ou une étendue correspondant à un espace limité par des bornes, des frontières et contrôlé par une entité (qui peut être une autorité), il est également le produit des interactions permanentes qui s'établissent entre les populations et ce territoire. Dans ce cas, il devient un espace socialisé, un espace approprié par les multiples acteurs intervenant, interagissant sur ce territoire par leurs pratiques, leurs usages, ainsi que par leurs représentations.

L'enseignement vise à permettre à l'apprenant de mobiliser, dans le cadre de son intervention, la multiplicité des acceptions du terme de territoire par différents acteurs afin qu'il comprenne que cette notion peut recouvrir des réalités innombrables. Par analogie ou dans une approche symbolique, « tout est prétexte à parler de territoire, tout est territoire » (Maryvonne Le Berre).

Comprendre que le territoire est donc bien « un territoire approprié » par des acteurs politiques, des habitants ou des usagers, permet d'appréhender ces multiples expressions, dimensions et réalités selon les différents contextes. Les géographes Roger Brunet et Hervé Théry écrivent : « Le territoire est à l'espace ce que la conscience de classe est à la classe : quelque chose que l'on intègre comme partie de soi [...] » et « La notion de territoire est donc à la fois juridique, sociale et culturelle, et même affective. Le territoire implique toujours une appropriation de l'espace : il est autre chose que l'espace. »

Ainsi, le territoire appréhendé comme le produit d'une construction sociale, peut et doit également être abordé à partir des situations concrètes étudiées pour identifier toutes les interactions, les conflits et les enjeux le caractérisant.

Indications bibliographiques / webographiques

<http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/territoire>

Maryvonne Le Berre, « Territoires » in Antoine Bailly, Robert Ferras, Denise Pumain (dir.), *Encyclopédie de géographie*, Economica, 1995 (2^e éd.). Voir notamment encadré p. 603 : des définitions du territoire dans les dictionnaires de géographie.

Pascal Baud, Serge Bourgeat, Catherine Bras, *Dictionnaire de géographie*. Hatier, coll. « Initial », 2003 [rééd. 2013].

Roger Brunet et Hervé Théry, « Territoire », in Brunet, Ferras et Théry (dir.), *Les mots de la géographie. Dictionnaire critique*. Reclus, La Documentation française, 1993 (1^e éd. 1992).

Jacques Lévy et Michel Lussault (dir.) *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Nouvelle édition revue et augmentée. Belin, 2013. 1127 p.

Torre André et Beuret Jean-Eudes, 2012, *Proximités territoriales*, Paris, Economica.

Denis Requier-Desjardins, 2020, *Territoires – Identités – Patrimoine : une approche économique ?, Développement durable et territoires* [En ligne], Vol. 11, n°2, mis en ligne le 24 juillet 2020, consulté le 28 janvier 2022. URL : <http://journals.openedition.org/developpementdurable/17448>

Les temporalités du territoire

La notion de territoire intègre également une dimension historique. L'enseignement vise à permettre à l'apprenant d'intégrer dans ses interventions le fait que le territoire est le produit de l'histoire par le jeu des nombreuses temporalités qui le caractérise. Les traces du passé, issus du temps long de l'histoire, sont parfois inscrites sur le territoire (histoire rurale, approche patrimoniale, paysages) ou parfois ont disparu de celui-ci (le territoire comme palimpseste). Le territoire est également ce qui est vu et perçu par les usagers, c'est le territoire vécu au présent à travers les pratiques et les usages. Le territoire peut également s'inscrire dans un projet futur, il est porteur d'avenir. Le territoire porte ainsi son histoire, son présent et son futur, il est ce qu'il a été, ce qu'il est et ce qu'il sera. Le territoire noue ainsi des relations toujours particulières et complexes à travers les différentes échelles temporelles. Toutefois, la perception et la représentation des différentes temporalités sur le territoire dépendent toujours des perceptions, des valeurs personnelles, des identités, des cultures et des pratiques de chacun.

Face à cette complexité l'étudiant doit prendre en compte les différentes échelles temporelles qui s'inscrivent sur le territoire tout en distinguant le temps long, le moyen terme et le court terme. Il prendra en compte le temps propre des acteurs spatiaux : le temps des décideurs politiques, le temps des investisseurs, le temps des ménagers, le temps des usagers, ... Dans une approche environnementale, il prendra également en compte le temps de la nature et celui de l'anthropocène.

Indications bibliographiques / webographiques

Céline Clauzel, Jean Gardin, Catherine Carré, Anne Sourdril et Rhoda Fofack, 2018, *Les Temps des territoires. Introduction du dossier thématique*, Développement durable et territoires [En ligne], Vol. 9, n°2, mis en ligne le 15 juin 2018, consulté le 20 avril 2019. URL :

<https://journals.openedition.org/developpementdurable/12282>

Les composantes physiques et humaines du territoire : paysage, populations, usages et pratiques

L'enseignant doit aborder le territoire à travers les éléments physiques et humains qui le caractérise. Le territoire est un « milieu » ou un « environnement », dans lequel les conditions naturelles, humaines et sociales, visibles ou invisibles interagissent en permanence. Dans un sens plus restrictif, on utilise la notion de « milieu naturel » ou de « milieu physique » afin d'identifier un « écosystème » à partir des conditions naturelles : milieu littoral, milieu maritime, milieu forestier, milieu montagnard, ... Chaque milieu est ainsi unique car il est le fruit des relations qui s'établissent entre les

données physiques d'un lieu et la société qui agit sur ce lieu. Le milieu n'existe pas en soi. Ainsi, il s'agit de comprendre qu'il est toujours un construit résultant des interactions entre les composantes naturelles et les actions des sociétés (population, peuplement, mobilités, dynamique démographique, occupations des sols, habitats, caractéristiques socio-économiques, catégories d'usage ...) afin d'éviter toute forme de déterminisme naturel. Le territoire connaît une trajectoire évolutive dans le temps par le jeu de boucles de rétroactions complexes. Il propose ainsi de multiples paysages qui faut savoir observer, lire et décrire pour identifier les spécificités, les évolutions et les dynamiques (les composantes paysagères d'un territoire). Par ailleurs, une réflexion fine du territoire à partir d'une approche multi-scalaire par le jeu des emboitements d'échelles permet d'en saisir toute la complexité.

Indications bibliographiques / webographiques

Cauquelin Anne, 2000, *L'invention du paysage*, Paris, Puf.

Donnadieu Pierre, Périgord Michel, 2007, *Le paysage*, Paris, Armand Colin

Identité du territoire

Il s'agit de saisir le rôle que peut jouer l'identité territoriale dans la dynamique territoriale, le positionnement des acteurs et leurs relations, les conflits et leur résolution.

L'identité territoriale est approchée comme un processus multidimensionnel et non comme un attribut définitivement donné et immuable. L'identité n'est pas toujours ou simplement un héritage du passé, mais se construit également à travers les interactions entre les acteurs, ici et maintenant. Les rôles des terroirs et des éléments du patrimoine dans la construction d'une identité territoriale peuvent être abordés.

L'étudiant doit pouvoir mener une réflexion sur ce qui fait identité dans un territoire et la manière dont les acteurs mobilisent cette question de l'identité.

Gouvernance des territoires : politiques publiques, réglementation, incitation et participation

Caractériser les différentes modalités de la gouvernance autour des enjeux de la nature (gouvernance descendante, centralisée, polycentrique, contractuelle, réglementaire ...). Selon G. Stoker (Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance, *Revue internationale des Sciences Sociales*, n°155, UNESCO/érès, Paris, 1998), « la gouvernance fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement; elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans s'en remettre au pouvoir de l'État ».

Développer l'analyse des politiques publiques et les réglementations (environnementales et d'aménagement du territoire) qui leur sont associées, à travers leur traduction à l'échelle du ou des territoires d'étude. Il peut être utile de construire une schématisation de l'organisation territoriale avec la répartition des compétences en précisant les différentes échelles spatiales et en distinguant les objets et les cibles, en identifiant les superpositions des périmètres et des objets d'action.

Le rôle des politiques incitatives à visée environnementale reposant sur des outils économiques de type subvention ou taxe est abordé.

Identifier les institutions de gouvernance : rôle des représentants de l'état, des collectivités territoriales en tant que telles et au sein des territoires de projet (PNR, Pays...), mais aussi des acteurs non gouvernementaux impliqués dans la gestion environnementale (exemple des ASA d'irrigation, des associations foncières pastorales etc).

Différentes instances de gouvernance, réglementaires pour mettre en œuvre des politiques publiques, peuvent être abordées : commission locale de l'eau (CLE), comités de pilotage (par exemple dans le cadre de la mise en place d'un Docob Natura 2000), assemblée d'un parc naturel régional, comité consultatif d'une réserve naturelle etc. Ces instances portent la gestion des enjeux de la nature au cœur de la concertation territoriale et à ce titre peuvent orienter les modalités de gestion de la nature. A ce sujet, on peut distinguer utilement la gestion patrimoniale (notion de titulaire, de bien identitaire, gestion en bien commun) de la gestion effective d'un territoire (régime de jouissance, de

pilotage, d'intégration).

Caractériser, dans leur diversité, les processus de participation qui associent les populations à l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques dans les territoires y compris des démarches d'auto-organisation des acteurs privés (associatifs, entreprises) en complémentarité ou parfois en réaction à des politiques publiques.

Il s'agit de comprendre comment les choix faits en matière de gouvernance peuvent influencer les décisions qui peuvent être prises en matière de gestion et protection de la nature ainsi que les résultats de ces décisions.

Ce temps d'interrogation de la gouvernance peut être fait en fin d'analyse territoriale.

Les acteurs et leurs interactions

La phase d'analyse du jeu d'acteurs prépare la construction du diagnostic territorial. Elle doit être outillée. Son résultat va dépendre de la rigueur de la méthode d'enquête, de la conception du questionnaire ou des guides d'entretien et de la technique de dépouillement des interviews réalisées.

Typologie des acteurs

Pour identifier les acteurs (au sens de la sociologie des organisations), il est utile de croiser l'approche institutionnelle (acteurs légitimés par leurs fonctions) et l'approche par l'état du milieu (acteurs directement concernés par la gestion effective). Ces deux approches se complètent et permettent d'appréhender le problème globalement. Elles permettent de mettre aussi en évidence les acteurs cachés (souvent externes) qui peuvent jouer un rôle important.

Identifier les catégories d'acteurs en fonction de différents critères : le statut (acteur public, privé, entreprise, association, collectivité territoriale, administration), ou encore leur fonction ou les rôles institutionnels par rapport à une problématique particulière dans un territoire (gestionnaire, usager, régulateur ...).

Identifier la position de certains acteurs, qui peuvent remplir plusieurs fonctions : agriculteurs qui sont à la fois gestionnaires et usagers, forestiers qui sont à la fois gestionnaire et exploitant ...

L'élaboration d'une typologie d'acteurs est ainsi le résultat de la démarche d'analyse qui éclaire la compréhension du territoire.

Logiques d'action des acteurs

Définir la logique d'un acteur par la finalité principale de son action. Cette logique de l'acteur est souvent implicite et doit être dégagée du discours explicite par l'observateur en fonction de sa connaissance de la situation.

Illustrer les différentes logiques d'acteurs.

Caractériser les logiques d'action pour un technicien lui permet d'être plus pertinent dans ses interventions.

Représentations du territoire, de la nature, à l'échelle du projet

Il s'agit de comprendre, à partir de différentes rencontres et enquêtes des acteurs, leurs représentations et leurs rapports au territoire, à la nature et les conséquences de ces représentations sur les besoins exprimés et les positionnements par rapport à un enjeu.

On reconnaît la part de l'expérience personnelle, mais aussi la complexité, les contradictions qui sont généralement présentes dans ces représentations. Par exemple on va rencontrer des acteurs « multi casquettes » en tant que responsable de tel collectif, mais aussi lui-même habitant, usager ou entrepreneur sur le territoire.

Indications bibliographiques / webographiques

Ducarme F, 2015, « De quoi parle-t-on quand on parle de « nature » - une étude comparée », Actes du colloque Penser l'écologie politique, Paris, juin 2015

Fel L, 2009, *L'Esthétique verte : de la représentation à la présentation de la nature*, Paris, Champ Vallon.

Jeux d'acteurs : des conflits d'usage à la coopération

Mettre en évidence les conflits d'usage, apparents ou latents, et leurs origines.

Amener les apprenants à repérer les coopérations à l'œuvre entre acteurs.

L'analyse des conflits et celle de la coopération peuvent souvent être abordées de façon concomitante.

La notion de « jeux d'acteurs » renvoie aux marges de manœuvre existantes pour les acteurs. Il faut amener les apprenants à repérer les marges de manœuvre de certains acteurs.

Repérer les acteurs non concernés par l'enjeu (« acteur externe ») mais qui pèsent sur le jeu d'acteurs.

Identifier le rôle des logiques d'acteurs dans les relations entre acteurs (alliance, opposition, collaboration, participation, coopération, neutralité...). Les logiques des acteurs sont en effet révélatrices des compromis par rapport à une problématique territoriale.

Indications bibliographiques / webographiques

L'analyse du jeu des acteurs : la matrice CAPE peut être utilement mobilisée :

http://www.grainepc.org/IMG/pdf/lettre19_partoune3.pdf

Démarche de diagnostic territorial

Il s'agira ici en s'appuyant sur une situation d'apprentissage collective en vraie grandeur sur un territoire pas trop étendu (par exemple une commune), d'opérationnaliser les étapes de cette démarche au regard d'une commande d'un élu territorial. Les grandes étapes ci-dessous correspondent à l'élaboration du diagnostic territorial.

Indications bibliographiques / webographiques

Browaeyns Xavier, Chatelain Paul, 2011, *Étudier une commune, paysage, territoires, populations et sociétés*, 2^{nde} édition, Paris, Colin.

Deffontaines Jean-Pierre et alii, 2019, *Petit guide de l'observation du paysage*, Paris, Quae.

ENGREF Clermont-Ferrand, 2004, *Méthodologie pour le diagnostic de territoire – Rapport du projet de recherche*.

Recueil et analyse des informations

Il s'agit de développer une approche paysagère au service du diagnostic, par la réalisation de transect paysager, la mobilisation de l'écologie du paysage, afin de produire des schématisations comme des modélisations utilisant des blocs diagrammes. Ces schématisations peuvent avoir une dimension sensible, partir des principaux points hauts, échantillonner certaines parties à parcourir dans le cadre de transect paysager plus précis. Ces approches de terrain, complémentaires des approches cartographiques, permettent de se questionner, de s'approprier le territoire et de pouvoir commencer à orienter les premières enquêtes et investigations à réaliser. Elles sont un préalable très précieux à réaliser avant de rencontrer différents habitants et acteurs. Elles permettent aussi de restituer le travail de diagnostic avec une dimension visuelle propices aux échanges.

L'approche du paysage par l'esthétique doit permettre à l'apprenant de faire émerger ses propres représentations et les enrichir en les confrontant à d'autres. L'appréhension contemporaine de la nature, liée à la conscience écologique propose des figures esthétiques nouvelles passant de la représentation à l'interaction avec la nature : coulées vertes, installations éphémères en matériaux naturels, esthétisation directe des objets et des vivants, œuvres in situ dans les espaces naturels... Cette « esthétique verte » se rattache au champ du savoir, de la technique et de l'aménagement du territoire.

Exploiter les données cartographiques et statistiques : il s'agit de mettre en évidence que ces productions

(carte, schéma, croquis, données, ...) sont des traductions du réel. Elles ne sont jamais le territoire mais une représentation modélisée et subjective de celui-ci. Sa réalisation est donc le produit de choix qui peuvent parfois induire un discours ou une certaine idée du territoire représenté.

Une fois réalisés les analyses spatiales, paysagères, cartographiques et les repérages sur le terrain préalables, il est nécessaire d'amener les apprenants à engager une phase d'enquêtes de terrain afin de pouvoir caractériser, au regard d'un enjeu, le jeu des acteurs.

Concernant ces acteurs, on peut utiliser d'abord une démarche exploratoire à base d'interviews d'acteurs-clés. Une phase d'immersion permet de commencer à structurer les choix des acteurs à contacter, à repérer les réseaux intervenants, à dégager, a priori, les types d'acteurs à consulter pour mieux cerner les enjeux afin de pouvoir conduire une première phase d'enquêtes. C'est une démarche progressive et inductive.

Afin d'identifier les acteurs et les activités économiques structurant le territoire au regard de la commande, de l'enjeu, des problématiques environnementales, les outils accessibles sur le site du GAP ECOGES peuvent être mobilisés (<https://ecoges.ensfea.fr>).

La phase de recueil et d'analyse des informations peut conduire à redéfinir avec le commanditaire le périmètre de la commande.

Indications bibliographiques / webographiques

De Ravignan, F. et Lizet, B. (1987). *Comprendre un paysage*. Éditions QUAE.

Barret, Ph., Cauchoix, F. et Cayre, P. (2006). *Formation au dialogue territorial* Educagri éditions.

Bocher, F. et Cauchoix, F. (1998). Le génie écologique appliqué à la gestion de l'espace : des outils techniques, juridiques et méthodologiques illustrés par des cas concrets. *In Actes des stages Nationaux cycle Génie écologique/ collectifs d'auteurs*. Educagri Editions.

ATEN, (2006). Dossier spécial concertation (disponible au lien suivant : <http://www.espaces-naturels.info/concertation>)

Identification des enjeux du territoire

Il s'agit de bien cerner les notions d'enjeu (ce que je gagne ou je perds) et de problématiques (ensemble de problèmes ou de questionnements).

Le repérage des enjeux peut être effectué en analysant les discours des acteurs qui révèlent leurs positionnements.

Identification des forces et faiblesses, des opportunités et menaces

Cette démarche constitue un aboutissement du diagnostic territorial et prépare la phase de prospective.

Mobiliser les outils d'une analyse stratégique en application sur le territoire de façon assez globale ou centrée sur un enjeu.

Diagnostic partagé, diagnostic participatif

Il s'agit d'aborder des démarches de diagnostic participatifs existantes et de comprendre la pertinence de leur mobilisation dans le cadre de démarches de modélisation participative.

Exemples de démarches : SCOP LISODE sur problématique liée à l'eau - modélisation CIRAD - méthodologie COOPLAGE: Coupler des outils ouverts et participatifs pour laisser les acteurs s'adapter pour la gestion de l'environnement, INRAE CIRAD)

Indications bibliographiques / webographiques

<https://journals.openedition.org/geocarrefour/>

<https://journals.openedition.org/geocarrefour/979>

Maurel Pierre, Piveteau Vincent, Lardon Sylvie, (Ss la Dir.), 2001, *Représentations spatiales et développement territorial*, Paris, Hermès Lavoisier.

Vision prospective du territoire

Définition et méthodes de la prospective

Une démarche prospective est utile à un moment donné en relation avec un questionnement précis. Elle consiste à construire une image du futur pour un horizon temporel défini. Elle s'illustre sous forme de scénarios construits à partir des changements importants et plausibles du contexte. L'élaboration des scénarii nécessite l'identification des variables clés (internes ou externes) et un travail approfondi de collectes d'informations et de discussions. Ces scénarios, combinaisons d'états futurs possibles, sont des dispositifs d'animation qui permettent la participation, la mobilisation, la concertation des acteurs. Les scénarios participent à l'aide à la décision dans le cadre d'une gestion territoriale concertée.

Les approches matricielles comme celles développées par V. PIVETEAU (matrice CAPE : Collectif Arbitre Privatif Externe), ou utilisées dans le cas de système multi-acteurs (exemple : modélisation Simulbiodiv, M. Etienne INRA SAD) constituent des outils efficaces pour rendre compte du jeu d'acteurs et mettre en dynamique les alliances et les conflits. Elle peut alimenter des constructions de scénarii par la suite.

Les démarches et outils mobilisés dans la modélisation participative peuvent être abordés.

Dynamiques et recompositions territoriales

En géographie, la **recomposition** désigne le réagencement **dans la durée** d'un espace, sous l'effet de facteurs endogènes ou exogènes.

La recomposition n'est jamais le fruit du hasard remodelant des espaces passifs et désincarnés, mais elle est toujours le fait d'acteurs et d'actions qui interagissent sur ce territoire à partir de dynamiques géographiques, sociales, économiques, institutionnelles. L'identification de ces **jeux d'acteurs et de ces dynamiques**, par exemple dans un diagramme sagittal, peut contribuer à identifier les différents processus qui sont à l'œuvre.

Il s'agit d'identifier les facteurs de la recomposition territoriale à travers l'évolution du maillage institutionnel du territoire, l'évolution des instances de gestion liées à des enjeux environnementaux, les dynamiques économiques, les dynamiques humaines, les aménagements et les transformations du territoire...

Aujourd'hui, de nouveaux paramètres viennent s'imposer dans le jeu territorial, dépassant largement le cadre habituel de la gestion territoriale, comme le changement climatique, la transition écologique, énergétique, une crise sanitaire ...

Production de scénarios

Élément de méthode : la grille d'enquête en audit patrimonial ou grille IDPA (identification des richesses, Diagnostic, Prospective, Action) de Henri OLLAGNON peut être mobilisée.

Le recours à la forme narrative de construction des scénarios permet de représenter de façon efficace et pertinente le lien entre le fonctionnement des acteurs, les cheminements et les conséquences sur l'enjeu étudié. Par leur côté ludique et concret, des dispositifs d'animation et de création (théâtre forum, montage image) sont susceptibles de favoriser la participation, l'implication et la modification des représentations des publics concernés. Cela n'exclut pas d'avoir recours à d'autres représentations comme la modélisation des scénarios en utilisant des maquettes, ou les TIC pour présenter des simulations.

Amener les apprenants à :

- discuter de la soutenabilité des scénarii en intégrant les données disponibles sur les effets des scénarii en termes de dynamiques territoriales (dimension géographique et paysagère), sur l'état des ressources (dimension scientifiques écologique, agronomique, forestières, hydrauliques) sur les dynamiques de population (dimension socio-économique), sur l'évolution des pratiques des gestionnaires (dimensions pratiques et techniques).
- prendre en compte toutes les dimensions institutionnelles culturelles et humaines.
- intégrer à la réflexion les nouvelles demandes sociétales et la question de l'acceptabilité sociale des scénarii.

La mobilisation de situations comparables peut alimenter la réflexion.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C8.2 Participer à un processus de concertation	Prise en compte des différents points de vue Prise en compte des dynamiques territoriales Proposition d'amélioration du dialogue territorial	Outils et méthodes du dialogue territorial	ESC HG SESG STAE

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'étudiant est à même de proposer un processus de concertation autour d'une situation sensible avec des acteurs dont les avis divergent, en vue d'améliorer le dialogue territorial.

Précisions sur les attendus de la formation

Aucune démarche de concertation ne peut s'improviser. Pour mener un groupe d'étudiants dans le cadre d'une réelle mise en situation, il faut les outiller et les accompagner dans l'acquisition de démarches professionnelles adéquates. Cela suppose que soit réalisé de façon accompagnée par les enseignants une démarche grandeur nature. L'enseignement doit permettre aux apprenants de maîtriser les démarches méthodologiques pour leur permettre de choisir la démarche de concertation territoriale adaptée.

C'est un travail pluridisciplinaire contractualisé avec un territoire et des acteurs concernés.

Mise en place du cadre de la concertation

Prise en compte des objectifs de la concertation

L'organisation d'une démarche de médiation vise à :

- renforcer l'identité de l'autre
- susciter le désir plutôt qu'utiliser la contrainte

L'enseignement met en évidence que les démarches de concertation nécessitent un portage pluridisciplinaire et la collaboration de partenaires clés, comme les élus concernés par le territoire et porteurs de l'enjeu, enjeu qui est la clé d'entrée de la démarche.

Structures porteuses de la concertation

Identifier les outils réglementaires et les instances de concertation concernées.

Ces structures doivent s'inscrire dans un cadre institutionnel, s'appuyer sur des outils et méthodes professionnels, afin d'être crédibles et légitimes.

Prise en compte des dynamiques territoriales

L'enseignement met en évidence que la démarche de concertation passe nécessairement par la construction d'un diagnostic préalable, partagé, rigoureux, qui nécessite la collaboration de partenaires clés, comme les élus concernés par le territoire et les porteurs des enjeux repérés ou de l'enjeu priorisé.

Il s'agit donc également de mettre en évidence que la mise en place du dialogue entre les acteurs concernés est la clé d'entrée de la démarche.

Selon les enjeux, il convient de différencier les différents types de démarches, comme les investigations prospectives propices à la concertation territoriale et la démarche de concertation elle-même.

Les acteurs et usagers impliqués

Contrairement à la C 8.1 qui concerne la caractérisation des acteurs, la C 8.2 concerne ici la mobilisation des acteurs dans un processus de concertation.

Caractérisation de la position des acteurs autour d'un enjeu territorial

Il est nécessaire dans une première phase de privilégier la réalisation d'un temps d'information et d'écoute préalable pour s'assurer de la représentativité et de la légitimité des acteurs. Il s'agit de bien analyser quelle place donner aux acteurs locaux, sachant qu'il ne faut oublier personne.

Mobilisation des acteurs impliqués

Les élus, souvent commanditaires, doivent être très étroitement associés tout au long de la démarche et valider Chacune des étapes devra leur être très clairement exposée.

Mobilisation des usagers

Identifier les acteurs et le public ciblé par la démarche de concertation

Outils et démarches de la concertation territoriale

Animation d'une réunion de concertation

L'enseignant veillera à ce que ces démarches d'animation intègrent en amont le dispositif d'évaluation. Les participants aux restitutions en sont aussi des évaluateurs, d'une certaine manière.

L'enseignement vise à permettre à l'apprenant de mettre en œuvre les actions suivantes :

- Identifier et prioriser les points de débats et clairement les formuler.
- Faire émerger l'expression de besoins communs.
- Ouvrir le champ des possibles en alternant des démarches créatives et des démarches relationnelles, en s'inspirant d'exemples.
- Choisir les solutions les plus adaptées.
- Proposer la rédaction de démarches contractualisées : engageantes, en termes clairs, en prévoyant des sanctions si nécessaire.
- Mettre en place des groupes de travail et de suivi de la démarche engagée.

Animation de réunion :

Comme dans le module commun (capacité C 33) l'enseignant situe la communication humaine dans son environnement. Les formes de communication en réunion dépendent étroitement du contexte et de l'objectif attendu de la réunion.

L'enseignement vise à permettre à l'apprenant de maîtriser la mise en œuvre :

- de la phase préparatoire de la réunion : objectifs à atteindre, choix des participants, organisation matérielle...
- du déroulement de la réunion : accueil, présentations, choix des méthodes de travail, conduite de l'animation...
- de ce qui suit la réunion : bilan, diffusion de compte-rendu et autres documents ...

Indications bibliographiques / webographiques

<https://www.manager-go.com/gestion-de-projet/dossiers-methodes/la-methode-philips-6x6>

L'enseignant veillera à ce que ces démarches permettent de :

- prévoir des conditions de retrait (le contrat doit avoir une clause permettant la séparation, si ça ne marche pas)
- prévoir un lieu physique de médiation.

Les apports de cette démarche basée sur l'écoute active permettent la transformation du jugement en explication de celui-ci. Les acteurs passent progressivement de positions très affirmées à l'expression de positionnement plus nuancés.

L'équipe veillera à ce que les étapes de la démarche de concertation s'enchaînent bien :

- élaborer un réseau de participants, un noyau de négociation (problème d'acceptation mutuelle à gérer)
- créer une instance de concertation
- établir un diagnostic initial partagé
- établir le lien avec l'ensemble de la population et ses représentants
- établir un accord sur les modes de gestion concertée (appréciation du temps, appropriation des biens) du rapport à l'objet (communautaire ou collectif). Cela doit se traduire par des accords contractualisés.
- évaluer les choix effectués : il y a en fait plus obligation de moyens que de résultats. La restitution animée au public concerné par l'étude, voire à un public plus large en fonction de ce que veut le commanditaire de l'étude, est un point essentiel du dispositif de l'ensemble de la démarche. Il permet la validation ou la proposition d'autres hypothèses de travail plus coopératif, l'évolution de la dynamique de concertation, la prise de parole par des acteurs ou usagers plus en retrait, l'implication d'acteurs concernés.

Indications bibliographiques / webographiques

http://uved-concertation.cirad.fr/co/outils_interactifs.html

<https://geyser.asso.fr/index.php/accueil/histoire-realizations/>

<http://www.dialter.fr/references-espaces.htm>

<https://www.comedie.org/>

<http://www.lisode.com/>

https://i-cpc.org/ressources/documents-ressources/?sf_s=concertation%20m%C3%A9diation

cf travaux de Loïc Blondiaux, professeur de sciences politiques Sorbonne Paris I

<http://www.eedd.developpement-durable.gouv.fr/initiative/393>, en particulier les ressources sur les jeux sérieux et la gestion des ressources, dont celles de Nils Ferrand, chargé de recherche à L'irstea sur les outils de modélisation participative

Barret Philippe, 2003, *Guide pratique du dialogue territorial*, Editions Fondation de France.

Beuret Jean-Eudes, Beltrando Valérie, Dufourmantelle Noémie, 2006, *L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils*, Paris, La Documentation Française.

Blanc Olivier, Paganelli Brigitte, 2013, *Le jardin des possibles : guide méthodologique pour accompagner les projets de jardins partagés, éducatifs et écologiques*, Réseau Ecole et Nature.

M.Callon, P.Lascoumes, Y.Barthe, 2001, *Agir dans un monde incertain*, essai sur la démocratie technique, la couleur des idées, Seuil, Lonrai, 358p

Castagnet Michel, Chardonnet Claude, Simon Jean-Marie, 2001, *Repères sur concertation et territoires* Ed. ETD.

G. Di Meo, 2006, *Les territoires du quotidien*, l'Harmattan- géographie sociale, France, 192p

Roger Fisher et William Ury Cofondateurs du Harvard Program on négociation
Comment réussir une négociation Paris, Seuil, 1991, 2^e éd. augmentée.

Ghuihéneuf Pierre-Yves, Cauchoix Françoise, Barret Philippe, Cayre Patrice, 2006, *Former au dialogue territorial*, (PDF) téléchargeable sur le site Educagri

S.Lardon, V.Piveteau et L.Lelli, 2005, « *Le diagnostic des territoires* », *Géocarrefour*, vol. 80/2, 2005, [En ligne], mis en

ligne le 13 mars 2008. <http://geocarrefour.revues.org/979>.

L. Overney, 2011, Par-delà « la participation des habitants » : pour une sociologie des épreuves de vigilance à la Duchère. Thèse sciences humaines et sociales, Université de Lyon 2.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C8.3 Communiquer sur un projet sensible en situation de conflit	Mise en œuvre de la politique de la structure Identification de points de diagnostic partagé Adaptation de la stratégie, de l'argumentaire et du programme d'actions envisagé.	Connaissances des structures Méthodes et techniques de communication	ESC HG STAE

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant propose un plan d'action de communication en vue d'améliorer le dialogue en situation conflictuelle, dans le cadre des missions qui lui sont confiées par une structure.

Précisions sur les attendus de la formation

L'approche de cette capacité ne doit pas se faire de manière déconnectée des situations et contextes professionnels (ce n'est pas une annexe de la C2 « *Construire son projet personnel et professionnel* ». Il s'agit d'outiller les apprenants pour qu'ils puissent appréhender de manière sécurisée des situations de conflit et atteindre les objectifs d'une structure porteuse du processus de concertation ou de médiation. La mise en œuvre pédagogique porte sur des analyses de cas plus que sur des mises en situation de type jeu de rôle délicats à conduire sur des situations de conflit. Elles peuvent être assez simples (ex : sur le terrain avec un usager ou un groupe d'utilisateurs, en réunion de concertation avec un acteur ou un groupe d'acteurs...) mais suffisamment conflictuelles pour qu'il y ait un besoin de médiation. Les savoirs à mobiliser sont donc bien ciblés sur les aspects de communication : interpersonnelle, non-violente, PNL, dynamiques de réunions... Parmi les points de vigilance une attention particulière doit être portée impérativement à la distinction des postures professionnelles et militantes. Missionné par une structure, le salarié doit afficher une loyauté professionnelle sans laisser paraître ses propres engagements.

Intentions de la structure

Connaissance des objectifs et des missions de la structure

Il s'agit ici de la structure employeuse ou porteuse du processus. La structure dans laquelle un professionnel peut être amené à intervenir pour améliorer le dialogue entre acteurs et résoudre un conflit peut être de tout ordre : publique, privée, associative... L'important est bien de connaître les statuts, les objectifs et missions de celle-ci pour assurer un positionnement professionnel adapté.

On veille à articuler les caractéristiques de la structure employeuse et celles propres au conflit :

- Principaux motifs de désaccords selon leur nature (conflit d'usage, de valeurs, de rôles...),
- Phases d'évolution du conflit (prélude, latence, recherche d'information, opposition ouverte, conflit déclaré),
- Points d'évolution nécessaires à la résolution du conflit.

Cohérence du message porté et posture générale

La cohérence du message porté sur le sujet de conflit (ou du conflit éventuel) doit être garantie pour asseoir la démarche entreprise. La mobilisation d'éléments factuels, partagés et de connaissances validées par une démarche scientifique ou une expertise reconnue constitue le socle de la parole portée par le médiateur.

La posture professionnelle du médiateur doit être d'une neutralité absolue à l'égard des partis en présence même s'il en représente un. En cas de double contrainte il est nécessaire de déléguer la défense d'un intérêt lié à la structure porteuse du processus à un tiers afin de préserver la légitimité de l'animateur. La loyauté à l'égard de la structure doit être discrète mais exemplaire car elle crédibilise la parole du professionnel de la concertation et garantit aux différents acteurs une considération identique. Les engagements personnels du médiateur relèvent de sa vie privée et non de son activité professionnelle.

Résultats souhaités et évaluations envisagées

Quel que soit le niveau de différend, l'objectif est de maintenir le lien afin de travailler le rapprochement des points de vue. L'évolution convergente des positionnements des différentes parties en présence doit rester l'horizon recherché tout en respectant le calendrier général de la concertation. Il est important de se focaliser sur des points de convergence consolidés pour tirer les autres sujets restés fragiles ou ouvertement conflictuels. L'évaluation en chemin peut donc être parcellaire ou ciblée pour permettre la valorisation des consensus. Elle peut se construire avec les différents protagonistes. Plus ces évaluations intermédiaires sont nombreuses et participatives, plus elle renforce le sentiment d'adhésion au processus.

Parallèlement l'animateur du processus doit disposer de critères d'évaluation pour toutes les étapes ou démarches entreprises afin d'être en mesure de s'adapter rapidement, y compris en direct. Cela nécessite une anticipation et l'élaboration d'outils simples mobilisables rapidement (par exemple grille de lecture avec remédiations possibles).

D'autres formes d'évaluation, non publiques, destinées à la structure porteuse de la concertation, doivent permettre un retour efficace de l'état d'avancement des travaux.

Plan d'action de communication en situation de conflit

La communication sur des sujets sensibles est un processus complexe dans lequel entrent de multiples composantes : brouillage de l'information, incompréhensions, mensonges ou omission, scénarios relationnels figés et enjeux d'influence... Ces éléments parasites sont autant de filtres qui perturbent et influencent l'appropriation des enjeux et la compréhension globale d'une situation ou d'un projet. Le plan de communication doit répondre par anticipation à ces écueils

Techniques d'argumentation

Deux axes principaux peuvent être ici développés :

- la valorisation des apports positifs de chacun des acteurs favorisant une convergence des points de vue ;
- le caractère scientifique et factuel (pouvant mêler recherche et expérimentation) du discours porté par l'animateur de la démarche.

Stratégie de médiation et plan d'action de communication de la structure employeuse

La stratégie de médiation s'appuie sur la mise en évidence des points de convergence, de divergence et ceux plus évolutifs, potentiellement partageables entre acteurs. L'explicitation et la reformulation régulière des divers positionnements comme des objectifs de la démarche portée par la structure sont des points essentiels de cette stratégie.

Une cartographie des acteurs concernés identifiant leur niveau d'implication et leur rôle dans le processus est nécessaire.

La stratégie de médiation commence alors par une clarification des différents « espace/temps » de concertation et de décision pour tous les participants. Selon les circonstances et les acteurs en présence, ces « espaces/temps » à finalités différentes, peuvent être fondus ou clairement séparés, ce qui doit être clairement intégré par tous les participants au processus.

Elle se prolonge par la mise en place d'un dispositif de médiation permettant à tous les acteurs de se reconnaître mutuellement et d'avancer collectivement dans le respect de la légitimité de chacun :

Réunion d'information, débat public, conférence de citoyens, arbre à problèmes (approche systémique), théâtre forum, et toute la palette des outils de communication habituelle : médias divers, y compris numériques, flyers, affichage, publipostage...

Les allers-retours permanents entre le dispositif et la population potentiellement impactée doivent faire l'objet d'un souci particulier afin d'ancrer les avancées progressives au cœur du territoire.

Évaluation du plan d'action de communication

Les critères d'évaluation du plan sont à construire en amont et en fonction des objectifs visés. Il est souhaitable de privilégier la participation du public/usager impliqué dans la concertation à l'élaboration de certains critères d'évaluation le concernant. Tous les partenaires peuvent formuler des critères mais il revient à la structure porteuse, représentée par son salarié, d'en combiner de manière négociée la trame générale afin de proposer une évaluation du plan de communication.

Marges de manœuvre

Ces marges ou leviers sont ceux ordinairement déployés dans une démarche de concertation. Ils visent à assurer un déroulement continu du processus et prennent appui sur la capacité d'adaptation permanente de l'animateur et sa « neutralité » relative. Sa légitimité en dépend et pourra à terme favoriser des changements dans l'univers mentale de chacun des participants. Ces modifications, parfois modiques, constituent les marges de manœuvre permettant d'avancer collectivement pas à pas dans le processus (voir infra *Les postures professionnelles en situation de conflit*).

Caractérisation des positions des acteurs en présence

Ces caractérisations techniques, objectives (idéalement neutres), constituent le matériau partagé par les participants. Elles doivent être mis en perspective avec la légitimité des acteurs. Les points d'opposition doivent conduire à une formulation partagée respectueuse des prérogatives de chacune des parties en présence.

Il est donc nécessaire de préparer les étudiants à :

- Revenir sur les sources du conflit : problèmes de définition, erreurs d'interprétation, absence de recul, les enjeux cachés, intérêts divergents, antagonismes personnels...
- Identifier le point de crispation majeur et tous les points de diagnostic partagés,
- Réguler les échanges (écoute active, empathie, reformulation fréquente pour des validations collectives, communication non violente, posture assertive, méthode Will Schutz de l'élément humain...),
- Détecter les enjeux émotionnels ainsi que toutes les dimensions de la communication verbale et non verbale, les jeux d'acteurs et les rôles symboliques conscients et inconscients chez les interlocuteurs en présence.
- Passer des accords clairs et à être explicite sur les accords passés,
- Adapter l'argumentaire déployé.

Les postures professionnelles en situation de conflit

La posture professionnelle du médiateur est le premier facteur d'adhésion ou de rejet du processus. Il doit gagner la confiance de tous, sans exception et faire preuve d'une adaptation immédiate dans sa gestion des interactions tout en restant fidèle à son image initiale de neutralité. La cohérence générale de son profil tout au long de la concertation est un facteur déterminant. L'affichage d'un militantisme, quel qu'il soit, peut ruiner cette image et faire échouer tout le processus. Les étudiants doivent donc être sensibilisés à cet enjeu de la posture pour devenir des intervenants efficaces dans la gestion de situations potentiellement conflictuelles.

La situation de conflit est un temps particulièrement fort qui place le médiateur au cœur du conflit. Son rôle est de permettre que le dialogue perdure malgré les difficultés. Il lui revient donc de savoir écouter, parfois se taire pour laisser au silence le temps nécessaire à son efficacité, notamment en cas d'émotion manifeste.

La finalité est bien de permettre l'émergence d'une proposition d'évolution progressive des positions dans un sens que d'autres ne partagent pas encore. Il faut donc rester humble et présenter les choses comme étant expérimentales dans un premier temps sans les projeter comme acquises et en évitant toute posture militante ou radicale.

Quel que soit le niveau de différend, l'objectif est de maintenir le lien afin de travailler le rapprochement des points de vue. L'évolution convergente des positionnements des différentes parties en présence doit rester l'horizon recherché tout en respectant le calendrier général de la concertation. Ces avancées partagées sont à consolider par des validations collectives régulières pour servir à interroger un nouvel aspect du projet peut-être encore fragile mais accessible à tous. La politique des petits pas est donc une garantie d'évolution progressive des positionnements. Il est important de se focaliser sur des points de convergence consolidés pour tirer les autres sujets restés fragiles ou

ouvertement conflictuels. L'évaluation en chemin peut donc être parcellaire ou ciblée pour permettre la valorisation des consensus et se construire avec les différents protagonistes. Plus ces évaluations intermédiaires sont nombreuses et participatives, plus elles renforcent le sentiment d'adhésion au processus.

Différentes issues sont possibles et doivent être considérées comme plausibles et être anticipées : accord, persistance du conflit, retournement, recours à la loi... La sortie du conflit exige par ailleurs que les relations soient maintenues et entretenues avec soin comme garantie de la sincérité du processus construit collectivement.

Quelques principes généraux à travailler avec les étudiants pour anticiper la gestion d'un risque de confrontation :

- Définir une ligne directrice en cohérence avec la structure porteuse du processus.
- Être clair et cohérent : la cohérence du message porté sur le sujet de conflit avéré ou potentiel doit être garantie pour asseoir la démarche entreprise. La mobilisation d'éléments factuels, partagés et de connaissances validées par une démarche scientifique ou une expertise reconnue constitue le socle de la parole portée par le médiateur. Le professionnel doit distinguer un principe admis et un principe approuvé.
- Être attentif à l'autre en l'intégrant comme une personne responsable et porteuse d'une mission propre : considérer les émotions comme des signaux.
- Soigner toutes les relations pour respecter un équilibre général et une reconnaissance de chacun : faciliter l'écoute et la parole, recevoir sans a priori les informations, observer et écouter avant que d'émettre une suggestion, faire valider des observations ou un ressenti et y renoncer en cas de non adhésion.
- Se préparer au face à face grâce à des critères d'évaluation pour toutes les étapes afin d'être en mesure de s'adapter rapidement, y compris en direct. Cela nécessite une anticipation et l'élaboration d'outils simples mobilisables rapidement (par exemple grille de lecture avec remédiations possibles adaptées à une diversité de situations potentiellement conflictuelles).
- Garder la maîtrise de soi en toutes circonstances pour garantir l'efficacité de la médiation : accepter la contradiction dans un désaccord, repérer ses propres émotions pour mieux les gérer, ne jamais afficher ses propres convictions en lien avec la thématique travaillée.
- Conserver un esprit de curiosité tout au long du processus.
- Rendre compte à la structure porteuse par des évaluations régulières (non publiques) du processus engagé et suggérer des adaptations de la stratégie et du programme d'actions envisagés.

Les outils mobilisés pour aborder ces situations de conflit potentiels sont ceux de la communication professionnelle issue nombreux courants de pensée : outils de la Programmation Neurolinguistique (notion d'états par exemple), de l'école de Palo Alto (notion de modèles d'interaction par exemple), de l'analyse transactionnelle (notion d'état ou de scénario par exemple), de la théorie des jeux (notion d'acteur, de rationalité propre...) ...

Ces outils sont à mobiliser avec retenue sans s'enfermer dans une approche étroite et limitative et dans un esprit de complémentarité adapté aux besoins de la situation. L'outillage théorique vise à gérer et dépasser les situations de blocage et de tension pour permettre au processus de médiation de se poursuivre à la recherche d'un accord à concrétiser.

Indications bibliographiques :

Bateson Grégory, 2008, *Vers une écologie de l'esprit I & II*, Points.

Berne Eric, 2013, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou.

Bréard Richard, 2000, *Gestion des conflits, la communication à l'épreuve*, Editions Liaisons.

Carré Christophe, 2013, *Sortir des conflits*, Retz.

Caspersen Dana, 2016, *Reprendre la conversation, 17 principes pour sortir du conflit et se faire entendre*, Befond.

Couzon Elisabeth & Dorn Françoise, 2005, *Approcher les conflits*, Vuibert.

Cudicio Catherine, 2015, *le grand livre de la PNL*, Eyrolles.

Goffman Erwin, 1973, *La mise en scène de la vie quotidienne t. 1 présentation de soi, t. 2 les relations en public*, les

éditions de minuit.

Goffman Erwin, 1974, les Rites d'interaction, Les éditions de minuit.

Josien Michel, 2002, *Techniques de communication interpersonnelle : analyse transactionnelle*, Ecole de Plo Alto, PNL, éditions d'Organisation.

Keller Françoise, 2013, *Pratiquer la CNV au travail*, inter Editions.