



DANS LA PEAU D'UN ANIMATEUR

Petit guide d'aide à l'animation

ÉCHANGER - AGIR



*Animer, vaste programme,
vastes compétences!*

Ce livret est un outil d'aide à l'animation de la concertation dans le cadre des comités de pilotage et groupes de travail Natura 2000. Vivez quelques expériences d'un animateur...

fÉDÉRER UN GROUPE

*...où j'apprends à fédérer un groupe de personnes opposées
les unes aux autres autour d'une problématique commune*



Le groupe de travail agriculture est réuni une première fois cet après midi. Nous sommes une quinzaine de participants dont une bonne moitié de représentants agricoles, le reste d'horizons divers, d'élus locaux, et de responsables d'associations environnementalistes.

**Comme s'il fallait se
serrer les coudes face à
une menace commune pas
encore bien identifiée.**

Les représentants agricoles se sont regroupés face aux autres participants, comme s'il fallait se serrer les coudes face à une menace commune pas encore bien identifiée. À moins que ce ne soient les élus et les responsables associatifs qui se soient regroupés face aux agriculteurs et à leurs représentants pour défendre de façon conjointe une quelconque position encore inconnue... J'ai trop été occupé à discuter avec le Maire qui nous reçoit pour bien avoir suivi comment les participants se sont progressivement installés, je le regrette. La prochaine fois, je raccourcirai l'accueil protocolaire pour rester présent aux autres membres du groupe.

En tout cas, l'ambiance est tendue, l'air est électrique. Le silence est trop pesant et les regards furtifs jetés en coin de part et d'autre de la table ne sont pas annonciateurs d'une animation facile. Le représentant de la Direction Départementale de l'Agriculture m'avait averti des difficultés relationnelles entre les nouvelles équipes fraîchement élues avec le soutien de « rurbains » de plus en plus nombreux et les « anciens » du site, plutôt opposés à toute nouvelle contrainte environnementale. Je ne pensais pas que la scission puisse être si nette. J'ai finalement autour de la table, face à face, les deux populations opposées à l'occasion des dernières élections locales, réunies probablement pour la première fois autour

d'une démarche commune, Natura 2000, pouvant être génératrice ici de craintes infondées pour les uns et d'espoirs démesurés pour les autres...

Mon cœur bat la chamade, comme chaque fois qu'il faut que j'ouvre la séance. Le trac ne disparaîtra donc jamais ? Il faut que je respire profondément et que je me calme avant d'introduire et d'annoncer le déroulement prévu de notre réunion. En homme averti, je l'ai pourtant bien préparée, les choses ne devraient donc poser aucun problème...

Après les mots d'accueil habituels et quelques explications sur les particularités et le vocabulaire propre à Natura 2000 à l'aide des documents produits par la DIREN, je rappelle l'objectif de la réunion : repérer les principaux enjeux agricoles sur le territoire et les croiser avec les objectifs de conservation de Natura 2000. Puis le tour de table se déroule dans une ambiance restée tendue, chacun se présentant uniquement par son nom et son métier sans apporter aucune autre précision comme s'il devait rester sur ses gardes...

Je dois prendre le temps de fédérer ce groupe pour qu'il travaille correctement, j'en ai de plus en plus la conviction, et tant pis si nous n'entrons pas tout de suite dans le vif du sujet. L'ambiance actuelle n'est pas propice à la réussite, et je sais qu'il faut que je l'améliore avant d'espérer une quelconque production efficace. Je sors alors mes petites fiches cartonnées préparées à l'avance et les distribue à l'ensemble des participants avec la consigne suivante : « En un quart d'heure, inscrire sur le recto de la fiche trois impacts positifs de l'agriculture sur l'environnement et sur le verso trois impacts jugés négatifs de l'agriculture sur l'environnement. »

C'est drôle, la consigne est rapidement assimilée et chacun des participants, toujours dans un silence feutré semble s'y soumettre (presque) de bon cœur. Cette consigne m'a-t-elle permis de montrer la neutralité du travail à effectuer, et donc de gagner en crédibilité pour en piloter le déroulement ? Je sais qu'une première étape est franchie dans la recherche de cohésion du groupe : les participants se retrouvent autour d'un même exercice et non pas les uns opposés aux autres dans des discussions enflammées. De plus, chaque participant va avoir à se pencher sur les arguments qu'il a l'habitude de dé-

Je me calme avant d'introduire et d'annoncer le déroulement prévu de notre réunion. En homme averti, je l'ai pourtant bien préparée.

fendre, mais aussi, et c'est une première, à transcrire (et donc implicitement à reconnaître) ceux de ses adversaires potentiels. C'est l'émergence d'une culture commune nécessaire à un travail collectif efficace qui est en marche.

Nous avons réussi l'exploit de repérer les enjeux et de les transcrire en toute tranquillité alors que le contexte de départ était réellement conflictuel.

discuter pour les traduire en objectifs prioritaires et opérationnels.

La lecture des fiches, leur transcription et leur synthèse sur le tableau n'est alors finalement plus que le symbole d'un accord sur les pistes d'actions à privilégier et celles, au contraire, à corriger. En une heure, nous avons réussi l'exploit de repérer les enjeux et de les transcrire en toute tranquillité alors que le contexte de départ était réellement conflictuel. Nous pouvons dès à présent prendre le temps d'en discuter pour les traduire en objectifs prioritaires et opérationnels.

enseignements sous-jacents

- il est important d'être averti de difficultés relationnelles avant la réunion pour mettre en place les outils ou techniques permettant de les atténuer. Un homme averti en vaut deux, et attention surtout aux réunions que l'on imagine faciles a priori !
- les outils techniques d'animation doivent renforcer la crédibilité de l'animateur : ils démontrent les capacités techniques et relationnelles à mener sa mission.
- l'écrit est un outil d'expression collectif à la fois silencieux (donc générateur de paix) et permettant l'expression de chacun de façon exhaustive ; il ne faut pas hésiter à l'utiliser.
- travailler pour faciliter les rapports humains avant de démarrer la production collective est souvent gage d'efficacité ; et c'est finalement un investissement générateur de gain de temps.
- demander à chacun d'exprimer une idée, mais aussi son contraire est un bon outil pour sortir individuellement de ses propres positions parfois caricaturales sinon exagérées. Il permet d'approcher rapidement le terrain de l'entente.

favoriser La Créativité

... où j'apprends à favoriser La Créativité DU GROUPE

Ouf, à partir des impacts positifs et négatifs de l'agriculture sur l'environnement, le groupe de travail agriculture a repéré en fin de réunion le mois dernier les enjeux prioritaires à travailler dans le cadre de la démarche Natura 2000.

Ils sont cette fois-ci au nombre de trois :

- maintenir les milieux de grande qualité biologique,
- réduire les pollutions génératrices d'érosion de la biodiversité et favoriser les activités bénéfiques,
- favoriser la concertation autour de la ressource en eau pour un bénéfice conjoint entre production agricole et respect des milieux naturels.

En tant qu'animateur Natura 2000, je sais que c'est à moi de sortir le groupe de sa "torpeur".

Il est nécessaire aujourd'hui de les décliner en objectifs opérationnels, mais les participants restent bloqués dès le premier enjeu, comme s'ils avaient décidé de rester muets par peur de se tromper. Parfois le silence est pesant non pour cause de relations conflictuelles, mais parce que personne n'ose s'exprimer. En tant qu'animateur Natura 2000, je sais que c'est à moi de sortir le groupe de sa torpeur (les réunions en début d'après midi ne sont pas toujours faciles).

J'utilise alors un vieil outil pour débrider le groupe : passer par une phase de créativité. La règle est simple : inviter à se laisser aller et à ne pas (se) censurer. Je présente alors une méthode, celle bien-nommée du CQFD qui se décline de la manière suivante :

- C comme Critique abolie : restons positifs les uns vis-à-vis des autres,
- Q comme Quantité d'abord : il faut que les idées fusent,
- F comme Farfelu bienvenu, pour une fois qu'on peut ne pas rester sérieux et dire tout ce qui nous passe par la tête,
- D comme effet Démultiplicateur : on cherche à approfondir chaque idée émise.



Et avec l'espoir d'être ensuite suivi par certains membres du groupe, puis finalement l'ensemble des participants, je me lance à faire la première proposition pour le premier enjeu : embaucher un berger pour la conduite des troupeaux sur les alpages.

Je vois l'incrédulité dans le regard de certains : une telle action est-elle possible dans la démarche Natura 2000 ? Mais comme toute critique est abolie et le farfalu bienvenu, cette première proposition ne fait pas l'objet de censure, et déjà de nouvelles propositions fusent de chaque côté de la salle :

- mettre en défend temporaire les zones sur-pâturées,
- mettre en place un système de calendrier de pâturage
- prévoir un débroussaillage mécanique des secteurs les plus fermés
- etc.

La machine est lancée, il ne me reste plus qu'à transcrire les propositions tout en cherchant à regrouper celles qui sont proches les unes des autres. Nous allons

Comme toute critique est abolie et le farfalu bienvenu, cette première proposition ne fait pas l'objet de censure...

consacrer l'heure qui reste avant la fin de la réunion aux questions de compréhension et premières réactions face à ces propositions. La sélection des plus pertinentes se fera à l'occasion d'une dernière réunion, chacun ayant le temps d'y réfléchir et d'en discuter s'il le désire !

enseignements sous-jacents

- **passer par une phase de créativité permet de renforcer de façon conviviale le lien entre les différents membres du groupe, c'est souvent un moment chaleureux à l'opposé des réunions « prises de tête »**
- **c'est une technique qui permet de ne pas se limiter aux solutions habituelles mais au contraire de faire émerger les plus innovantes et les plus adaptées, au contexte local**
- **la phase de créativité doit être suivie d'une phase de choix des solutions pour aboutir aux plus pertinentes (voir suite)**
- **Il est souvent nécessaire de laisser un temps de maturation des idées avant de décider de façon définitive, cela évite les décisions trop rapides ... remises en cause par la suite.**



CHOISIR DES SOLUTIONS

... où j'apprends à CHOISIR Les solutions Les plus pertinentes par voie démocratique



C'est la troisième réunion du groupe de travail agriculture, celle qui doit nous permettre de repérer les objectifs opérationnels les plus pertinents. Je devrai ensuite les décliner en mesures de gestion à proposer et à faire valider à l'occasion d'une dernière réunion. L'ensemble de ce travail collectif est long et dense, mais c'est un véritable travail de co-construction, garant de sa bonne appropriation. J'ai tout l'espoir de l'avoir réussi, les contrats à venir devraient s'enchaîner...

Le groupe accepte les trois critères de présélection des objectifs pour choisir ceux qui conviennent :

- leur acceptabilité
- leur faisabilité technique
- leur faisabilité financière

La difficulté pour moi réside dans le fait que les huit objectifs opérationnels mentionnés par l'intermédiaire de la phase de créativité pour le premier enjeu sont trop nombreux et que la discussion en cours ne permet pas d'aboutir à un choix pertinent par les membres du groupe.

Chacun campe sur ses positions comme si l'intérêt était plutôt d'avoir le dernier mot, et les arguments sont indéfiniment répétés. Mes tentatives de recherche de consensus sont inefficaces, il faut trouver une autre façon de sélectionner, sinon c'est le découragement qui va gagner l'assemblée.

Je propose alors le système du vote panaché pour préciser les objectifs considérés comme prioritaires par l'ensemble du groupe. L'idée est simple : résoudre rapide-

Je propose alors le système du vote panaché pour préciser les objectifs considérés comme prioritaires par l'ensemble du groupe

qu'en tant qu'animateur se voulant neutre et impartial, je n'ai pas de droit de vote, je distribue 90 gommettes au total (soit 6 fois 15). Et la règle est tout aussi simple : chacun peut apposer une, deux ou trois de ses six gommettes aux côtés des objectifs qu'il considère comme les plus importants.

Nous privilégierons en bout de course les objectifs qui comptabiliseront le plus de gommettes apposées par les membres du groupe : ce sont les plus motivants pour les participants !

ment le problème de cette première sélection par voie démocratique puisque le consensus est impossible par le débat.

Après l'accord du groupe pour ces nouvelles modalités, je distribue à chaque membre six gommettes à apposer sur le côté des objectifs mentionnés. Comme nous sommes 16 et

enseignements sous-jacents

- pour orienter le groupe dans son travail de sélection, proposer des critères et les faire valider. Ne surtout pas oublier les critères d'acceptabilité (aux côtés des critères de faisabilité)
- privilégier la recherche de consensus dans le choix des solutions, celle-ci est génératrice de débat et d'échanges divers ... mais aussi de renforcement des liens sociaux ... et d'adhésion à la démarche Natura 2000
- mais il ne faut pas rester bloqué à la recherche de consensus si celui-ci est difficile à atteindre et proposer des modalités de choix qui respectent les règles de la démocratie. Ces modalités doivent être acceptées par tous avant d'être mises en application



Dépasser Les tensions

*... où j'apprends à passer outre Les tensions Locales
POUR ABOUTIR à UNE ACTION COMMUNE...*



Je ne devrais pas le dire de façon si claire, mais je sais qu'il n'y a pas d'entente entre les responsables des différents services impliqués dans la démarche Natura 2000 sur ce site. C'est une vieille histoire de concurrence liée aux stratégies territoriales, à la place de chacun dans les prises de décisions et finalement à l'octroi de crédits, le nerf de la guerre. Sans compter les incompatibilités d'humeur entre les uns et les autres, probablement plus fréquentes qu'on ne peut le penser.

On me demande de surmonter ces difficultés, et d'avancer rapidement sur le sujet de la communication, sujet souvent délicat dans les contextes conflictuels. Et à l'occasion du comité de pilotage du lancement de la démarche, la mission que m'a confiée la DIREN est claire : réussir la mise en place d'une communication unique et collective pour

- informer la population de l'état d'avancement de Natura 2000
- montrer la cohérence de la démarche malgré la multiplicité des structures et des acteurs impliqués et leurs relations internes difficiles.

Le document de communication doit être l'outil fédérateur sur ce site Natura 2000.

Le document de communication doit être l'outil fédérateur sur ce site Natura 2000. Puisque l'entente du niveau hiérarchique supérieur est difficile, je choisis délibérément de travailler avec les techniciens des différents services avec l'espoir qu'un accord préalable soit facile à ce niveau et qu'une fois atteint, il soit rapidement validé au niveau hiérarchique supérieur.

La première réunion entre techniciens est rapidement enclenchée, le comité de pilotage a probablement joué son effet d'entraînement. Je suis surpris par l'ambiance détendue. Tous les présents à la réunion, membres des différentes structures, acceptent avec plaisir mon rôle de coordinateur, comme si eux mêmes désiraient surmonter les distensions qui pouvaient exister entre leurs responsables respectifs... J'ai rapidement la difficile mission d'animer le groupe et d'en être le secrétaire. Je sais qu'il me faudra être très rigoureux pour cette dernière fonction, car c'est par l'intermédiaire des compte-rendus que j'espère bien faire valider progressivement les travaux par les différents niveaux.

Quatre réunions entre techniciens, soit deux mois et demi, sont nécessaires pour aboutir au document de communication final. Pour chacun des quatre compte-rendu, je note systématiquement les décisions prises collectivement, mais aussi les travaux que les uns et les autres ont à faire avant la réunion suivante. Pour faciliter le repérage de ces travaux, je rajoute en fin de paragraphe les initiales de la personne qui en a pris la responsabilité... ce qui réduit les manquements possibles... par peur d'être chahutés par les collègues.

La première version du compte-rendu est diffusée par courriel aux présents pour avis et compléments. Chacun le relit avec attention et propose les modifications nécessaires à une validation collective. Il est vrai que parfois, je dois relancer l'un ou l'autre qui prend du retard, mais globalement le système fonctionne bien et le compte-rendu est rapidement validé par l'équipe technique.

C'est alors que j'enclenche la seconde phase, celle de la diffusion aux directeurs et autres responsables avec comme note annexe le fait d'une première validation transversale par leurs collaborateurs. Je laisse bien sûr aux responsables la possibilité de me faire part de leurs remarques dans les 10 jours. A défaut de réponse, je considérerai aussi la validation comme acquise.

Chacun le relit avec attention et propose les modifications nécessaires à une validation collective.

Je ne sais pas si les compte-rendus ont été lus précisément par les responsables car les retours ont été plutôt rares. Je sais par contre que par de telles techniques d'animation et de secrétariat, nous avons pu déboucher au niveau technique sur un accord que le niveau supérieur a accepté de façon toute naturelle...

NB: le document final consiste en une pochette commune intégrant les outils produits par la DIREN et des fiches techniques personnalisées par service ou structure.

enseignements sous-jacents

- les paroles s'envolent, les écrits restent... chacun est donc vigilant à ce qu'ils soient justes, fidèles et conformes aux réalités vécues. Les comptes-rendus sont donc de bons outils pour préciser et faire avancer les travaux passés et à venir
- dans ce contexte, le rôle du secrétaire est important... et son pouvoir réel. Celui qui veut modifier le compte-rendu doit rapidement le faire savoir, car... qui ne dit mot consent!
- s'il y a une relation de confiance entre les techniciens et leurs responsables respectifs, un accord obtenu à leur niveau a de fortes chances d'être validé au niveau supérieur car l'inverse pourrait être traduit comme un discrédit interne, ou au pire comme du sabotage...
- le fait d'être mandaté de façon officielle, par exemple à l'occasion d'un comité de pilotage, facilite la mission par la légitimité acquise

Plan de table

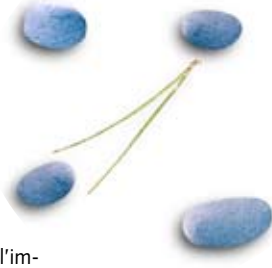
...où je me rends compte de l'importance du placement des participants autour de la table

On m'a toujours conseillé de placer les participants d'une réunion autour de tables disposées en U. En me plaçant au centre, avec les autres personnes responsables de l'animation de la réunion, je possède une modeste supériorité traduisant celle de ma fonction, et chacun peut avoir une bonne vision générale de l'assemblée.

Mais je me rends compte progressivement de l'importance du placement relatif les uns vis-à-vis des autres, en particulier à l'occasion de réunions pressenties difficiles: chacun cherche à se mettre à côté de ses alliés potentiels, les responsables d'associations se regroupent s'il s'entendent et s'éloignent s'ils se méfient. Les agriculteurs, les chasseurs, les pêcheurs, les sportifs, les naturalistes, les administratifs, etc. Bref... nous tous appartenons à des groupes grégaires, prêts à jouer le rapport de forces.

Je dois participer à la résolution d'un conflit concernant l'accès à une zone d'estive sur un site Natura 2000 avec le rôle de médiateur. Ce même schéma de regroupement par affinité se produit et je me retrouve avec d'un côté les trois partisans de l'accès et en face de l'autre côté, les trois opposants à l'accès. De chaque côté, le chef pressenti est entouré de ces acolytes, tous prêts à en découdre s'il le fallait. Je suis moi-même au centre du U, entouré des représentants de la mairie censés être neutres dans cette affaire.

Attentif aux regards échangés de part et d'autre, je me rends vite compte qu'une telle disposition ne me facilitera pas l'approche d'un accord. Cette position fron-



De chaque côté, le chef pressenti est entouré de ces acolytes, tous prêts à en découdre s'il le fallait.

taie est plus à même d'exacerber les tensions que de les atténuer et c'est l'échec assuré.

Après les introductions habituelles – remerciement, rappel de l'objectif de la réunion et de son ordre du jour, règles de bienséance – puis du tour de table, je prends mon courage à deux mains et demande à l'assemblée s'il m'est possible d'obtenir une faveur pour donner toutes les chances au bon déroulement de la matinée. Chacun, néanmoins surpris, est prêt à me l'accorder a priori.

Je demande alors aux chefs des deux parties de bien vouloir échanger leurs places respectives pour permettre une meilleure circulation de la parole.

Je demande alors aux chefs des deux parties de bien vouloir échanger leurs places respectives pour permettre une meilleure circulation de la parole. Refuser une telle faveur pourrait paraître ridicule, sinon indélicat. Les deux personnes se lèvent et échantent leurs places, en faisant tous les deux le tour des tables dans le même sens afin d'éviter de se croiser... et s'assoient donc avec les membres de la partie adverse à leurs côtés.

Il n'y a plus de relations binaires et frontales, et physiquement les esprits se sont rapprochés. Deux heures plus tard, autour d'une collation préparée pour l'occasion, chacun regrette de ne pas avoir pu expliquer calmement et par le passé ses propres arguments sur cette affaire finalement pas si compliquée qu'elle en avait l'air... Je sais que le brassage physique a été facilitateur.

enseignements sous-jacents

- à l'occasion de réunions difficiles en terme relationnel, il est nécessaire d'être vigilant aux placements des uns et des autres, quitte à inviter chacun à se placer là où on l'a soi-même choisi en tant qu'animateur
- le rapprochement physique génère d'autres proximités...

Les contacts préALables

... où je me rends compte de l'importance des contacts
préalables

C'est la seconde réunion pour traiter de l'accès à l'estive sur le site Natura 2000.

J'ai pu rencontrer au préalable chacune des deux parties opposées pour bien comprendre les craintes et les besoins des uns et des

autres. Chacune des parties a pu exprimer l'essentiel de ses attentes et s'est sentie pleinement écoutée.

Chacune des parties a pu exprimer l'essentiel de ses attentes et s'est sentie pleinement écoutée.

Je connais aussi les marges de négociation, les limites (a priori) que chacune se juge le droit de fixer à l'autre. Je peux commencer la réunion en toute tranquillité d'esprit, les marges de manœuvre sont fixées, la confiance est installée avec les deux parties. Il faut maintenant que par mon intermédiaire, cette dernière puisse s'installer entre elles... je sais que c'est une œuvre de longue haleine et compte sur le temps à venir pour qu'il fasse son œuvre.

enseignements sous-jacents

- les rencontres préalables sont l'occasion d'établir la confiance entre l'animateur et les participants
- elles rassurent sur le déroulement possible de la réunion, elles en facilitent la connaissance du cadre
- elles permettent de renforcer la crédibilité de la démarche en affirmant sa neutralité et sa motivation pour aboutir à un accord





DIREN PACA

BP 120 - Le Tholonet
13603 Aix-en-Provence cedex 01

www.paca.ecologie.gouv.fr/Natura-2000

