

PROTOCOLE DE GESTION PARTAGÉE

Objet de ce document

Sur la base de l'expérimentation menée en Belledonne sur le programme Agrifaune, l'objectif du « protocole » est d'identifier les étapes majeures et éléments clés de cette démarche. La finalité est d'explicitier une méthode de travail, de formaliser des pratiques afin de rendre possible un déploiement de ce travail pour une gestion partagée entre acteurs du territoire.

Cette version a été reprise suite au comité technique du 25 septembre 2018.



Point de départ : Une situation insatisfaisante



2 - Changer de vision



1 - Se comprendre, se connaître



3 - Agir ensemble



LE POINT DE DÉPART : UNE SITUATION INSATISFAISANTE QUI GÉNÈRE UNE VOLONTÉ DE CHANGEMENT, DANS UN CONTEXTE QUI LE FACILITE.

- **La prise de conscience par les acteurs que la situation en place est insatisfaisante** ; ceci ne signifie pas que tous les acteurs ont la même représentation du problème mais tous considèrent qu'il existe un problème et qu'il est nécessaire de sortir de la situation actuelle qui pose problème. Ils ont tous un intérêt à ce que la

situation change. Les enjeux sont variés, spécifiques à chacun mais la volonté de changement existe et chacun est conscient que ne rien faire aggraverait le problème.

Dans le programme Agrifaune, les acteurs parlent de la fragilité d'une espèce (tétrasyre) dont on pressent que la cause est la dégradation de son habitat de reproduction ; des conflits anciens entre alpagistes et chasseurs et des réponses au coup par coup démontrent la nécessité de gérer ensemble la situation.

Les intérêts dans la démarche sont variés, ce que chacun cherche à obtenir varie : des outils techniques, le suivi d'une espèce, l'intégration des activités dans les alpages, la

gestion de la biodiversité ou encore travailler sur l'interaction homme/milieu. En interne, il existe une volonté de changement dans les structures.

- **Le contexte est favorable et un facilitateur créé la possibilité de se mettre en mouvement.** Le contexte est fait d'une série d'éléments qui n'auraient pas seul permis de changer mais qui ensemble vont permettre la mise en mouvement. Le facilitateur traduit le besoin d'accompagnement pour rendre possible le travail ensemble, pour co-construire une solution.

Dans le programme Agrifaune, c'est l'opportunité d'une politique régionale (PPT) et nationale (programme agri-faune - ONCFS) qui permettent ce passage à l'action ainsi que la position de facilitateur prise par Espace Belledonne pour créer le cadre favorable.



ETAPE 1 - COMPRENDRE CE QUI POSE PROBLÈME, APPRENDRE À SE CONNAITRE

Cette 1ère étape est centrale pour rendre possible le changement recherché ; il s'agit de prendre le temps de se connaître et de partager les différentes représentations de ce qui pose problème. Chacun va pouvoir, dans le cadre défini, exposer librement et en confiance ses représentations de ce qu'est pour lui le problème.

- **Ce qui rend cette étape possible (conditions nécessaires)**
 - **le temps** qui permet de s'acculturer, de se connaître et de développer la confiance entre acteurs ; la nécessité de concilier différents pas de temps, du court au long terme.
 - **un système d'acteurs qui partage besoin et envie** de faire bouger les lignes (étape 0), un acteur reconnu et accepté comme créateur de cadre (le facilitateur), des parties prenantes ayant des enjeux dans la démarche, c'est à dire des possibles gains ou pertes (étape 0).
 - **des leviers financiers, inscrits dans la durée.**
 - **la possibilité de se saisir du sujet** parce qu'on est compétent, parce qu'on est légitime et parce que chacun prend sa juste place et reconnaît celle des autres.

Les éléments de méthode

- **Structurer la démarche pour sécuriser le processus** ; différents éléments vont participer à cette structuration
 - **La notion de contrat** entre les parties-prenantes c'est à dire l'expression et la formation des objectifs (les objectifs du programme de gestion partagée par exemple) qui permet de clarifier les attentes et de s'engager ensemble;
 - **Le cadre**, c'est à dire l'organisation pour pouvoir agir ensemble. Il y a en effet besoin d'un acteur qui crée ce cadre en fédérant les acteurs techniques et territoriaux ;
 - **L'alliance** qui mérite d'être régulièrement travaillée, grâce à des relations basées sur la confiance, le respect mutuel et le respect durable de la pluralité des points de vue. C'est cette alliance qui va permettre de partager l'information, de la produire, de prendre le risque de la dévoiler et d'être en transparence entre acteurs. Cette alliance se construit pas à pas, chemin faisant.
- **Recueillir les visions des acteurs** « experts » et représentants d'expertises diverses ; mettre autour de la table plusieurs acteurs avec des entrées thématiques.
 - Croiser les points de vue, échanger les représentations subjectives pour donner à voir la complexité ;
 - Apprendre à bien se connaître, pour bien se comprendre et bien fonctionner ensemble, partager des savoirs, des connaissances, des savoir locaux, des savoir techniciens ;
 - Respecter la parole de chacun, prendre en compte les différentes perceptions et attentes et accepter les conflits pour faire bouger les lignes ;
 - Croiser approche scientifique et empirique.
- **S'accorder sur ce qui pose problème ;**

Le facilitateur* va créer le cadre pour rendre cela possible ; il est reconnu par les acteurs comme légitime pour jouer ce rôle.

Dans le programme Agrifaune, les acteurs ne se connaissent pas tous bien au départ, les relations ne sont pas forcément simples, parfois mêmes tendues, mais la conscience de la nécessité de changement permet de passer au delà de ses difficultés.

Espace Belledonne est positionné comme facilitateur sur le territoire, il est reconnu comme acteur qui fédère les partenaires, qui cultive l'interface et l'interdépendance entre acteurs ; il facilite aussi par la dimension financière des programmes qu'il porte.

L'ONCFS peut aussi être positionné comme un facilitateur par le cadre programmatique (agri-faune) et les assemblages financiers qu'il a permis. Ce cadre structure la démarche, sécurise le processus, donne le temps d'agir et les leviers financiers pour cela.



ETAPE 2 - CHANGER DE VISION

Pour réussir à construire et à agir ensemble, l'étape de connaissance et de compréhension mutuelle ne suffit pas. Il y a nécessité de changer ensemble de vision sur le problème pour pouvoir se projeter ensemble vers un avenir commun. **Le processus de changement passe par un changement de vision.**

Chacun est au départ porté par sa propre vision, liée à ses représentations singulières et personnelles. Aucune n'est plus juste ou plus fautive, elles sont différentes. Grâce à l'écoute des visions et représentations des autres acteurs, chacun devient capable d'accepter des représentations autres.

De ces regards croisés va émerger **une nouvelle vision, plus complexe et tournée vers l'avenir**. Elle n'efface pas les autres, elle les complète. Le changement qui intervient est important puisque c'est pour tous le cadre de référence qui change, qu'un nouvel équilibre est trouvé¹ C'est l'équilibre du système qui est revu.

Dans le programme Agrifaune, le changement souhaité doit permettre d'assurer un équilibre dans la gestion des alpages permettant une cohabitation entre les usagers. Le changement de vision va passer par l'introduction du concept de

gestion partagée qui ouvre des perspectives d'avenir en commun.

On parle ainsi dans la brochure de présentation d'Agrifaune de « la poursuite d'un idéal partagé ». Le concept de gestion partagée peut paraître globalement flou au sens où il n'en est pas donné de définition très précise ou totalement partagée.

Il est pourtant majeur car il fixe un objectif commun, une forme de résolution positive du problème initial, sur lequel les parties prenantes peuvent s'appuyer pour agir ensemble. Et il assure un changement de cadre de référence puisqu'il détermine le fait de coconstruire ensemble.



ETAPE 3 - AGIR ENSEMBLE

Puisque le changement de vision modifie l'équilibre du système en place, l'étape de l'action est essentielle pour reconstruire ensemble ce nouvel équilibre.

C'est un **processus non linéaire** fait d'aller-retour successifs, qui va d'ailleurs résister avec des retours en arrière parfois.

Dans le programme Agrifaune, la dimension expérimentation a été particulièrement importante puisqu'elle a permis ce processus en donnant des possibilités d'action et d'essai. Il s'agit de défricher, sur le terrain, et de démontrer le cas échéant par des résultats ; donc possiblement de ne pas réussir. C'est le principe même de l'expérimentation.

La méthode à construire pas à pas vise à travailler ensemble pour construire ce nouvel équilibre pour le développement du territoire. Les leviers pour réussir supposent de rendre toujours possible l'engagement des acteurs.

Nous avons identifié quelques uns de ces leviers

- **Structurer la démarche pour sécuriser le processus** ; différents éléments vont participer à cette structuration, déjà évoqués précédemment : **contrat** entre les parties-prenantes, **cadre** et **alliance**.

¹ En systémique, on parle de changement de type 1 lorsque l'équilibre est maintenu dans le système et de changement de type 2 lorsqu'il y a un changement de système - cf. Watzlawick, 1978 - la réalité de la réalité.

- **Faire émerger des propositions d'actions**

- **Agir sans attendre**, lancer les premières actions et commencer à agir même si toutes les conditions ne sont pas réunies, s'appuyer sur les moteurs.
- La première étape consiste à **se fixer des objectifs en commun**. Puisqu'on a identifié ce qui posait problème, il s'agit de définir l'objectif à atteindre de manière claire et concrète. Puisqu'« un objectif flou conduit irrémédiablement à une bêtise précise ²», la détermination d'objectifs réalistes, concrets, compréhensibles et atteignables est une étape clé.

En entrant dans le concret et dans l'action, à travers des objectifs formulés ensemble de manière précise, les acteurs se mettent en mouvement ensemble. Il ne s'agit pas forcément de grandes enjambées, la technique des petits pas est tout aussi constructive pour avancer.

- **Innovater** : par leur nature, les situations rencontrées sont inédites et en tout cas vont nécessiter d'être créatifs pour trouver de nouvelles solutions ; il peut s'agir de revisiter la norme (par exemple dans la cas d'AgriFaune, la date du 15 août remise en question par les parties prenantes), ce qui supposera de nouveaux apprentissages. Ici aussi, la dimension « expérimentation » est un atout.

Dans le programme Agrifaune, des actions de gestion au sein des alpages, basées sur des expertises scientifiques partagées, ont été lancées, ainsi que des actions de valorisation des savoirs-faire locaux : pratiques pastorales expérimentales, MAEC modulable et ajustable, ... Une complémentarité d'acteurs s'est mobilisée et a établi un nouveau référentiel commun (par ex. 70% d'ouverture en mosaïque dans les landes).

- **Gérer la dynamique, faire émerger sans rajouter de contrainte ;**

- Faire vivre un groupe à contour variable ; assurer sa dynamique ; se positionner en facilitateur au service du projet des acteurs, quelle que soit l'idée qu'il s'en fait, sans porter de jugement de valeur (à la différence de l'animateur de projet, qui est au service d'un projet et qui cherche à convaincre pour sa mise en oeuvre). Le facilitateur n'apporte pas de solution, il cherche à mobiliser les acteurs et à accompagner le changement souhaité.

Dans le programme Agrifaune, Espace Belledonne choisit un positionnement neutre, de celui qui ne cherche pas à convaincre mais qui accompagne ce qui émerge. C'est une posture de facilitation.

- **Evaluer** pour avoir des résultats à montrer, mais aussi pour mieux comprendre comment les bénéficiaires ont vécu le projet et pour recommencer en s'améliorant (boucle d'amélioration continue).

Dans le programme Agrifaune, cette évaluation a été tentée mais n'a abouti que partiellement. Les parties prenantes estiment qu'elle aurait permis d'ancrer encore plus fortement les réussites.

Points de repère -

La facilitation stratégique *-

« Pratique d'un acteur tiers à une situation, à qui des acteurs publics et / ou privés font appel afin de rendre plus facile le déroulement d'un processus de changement de gestion du vivant, souhaité par ces acteurs ». Le chemin comme l'horizon pour ce changement ne sont pas connus a priori du facilitateur et des acteurs qui vont le construire chemin faisant et pas à pas.

L'animation territoriale

Pratique d'un acteur à qui des acteurs publics et / ou privés d'un territoire vont confier une mission afin de produire un changement à priori défini, attendu avec un horizon et un chemin connus. Dans cette définition, l'animateur a un ancrage territorial et un lien au territoire qui vont lui permettre de prendre parti sur les contenus et sur les expertises rendues.

La posture de « Facilitation »

- **Être neutre sur les contenus**, ne pas prendre parti à propos des idées émises et à propos des participants ;
- **Être fort sur le cadre**, tenir le processus du changement et en assurer la conduite ;
- **Écouter avec empathie***, se mettre en posture d'écoute ;
- **Faire confiance**, laisser les acteurs développer leurs propres solutions, considérer sérieusement les propositions du groupe ;
- Inviter et tolérer **l'inconnu**, les situations ouvertes ;
- **Être honnête avec soi-même et avec les autres**, être capable d'analyser ce qui se passe.

* : voir notamment les travaux de Carl Rogers sur l'écoute active.