ANIMER DES ACTIONS DE CONCERTATION MULTI-ACTEURS

TOUT TERRAIN

Difficulté ***



La concertation multi-acteurs vise à réunir différentes parties prenantes d'un territoire (agriculteur·ices, collectivités, associations, acteurs économiques, habitant·es, institutions…) autour d'un enjeu partagé afin de croiser les regards, d'améliorer le lien entre les acteurs du territoire et leur compréhension mutuelle, de résoudre un conflit, de construire un diagnostic commun, de faire émerger des pistes d'action collectives.

Contexte

Vous êtes sollicité·e par un groupe de paysan·nes ou une ou plusieurs structures extérieures (collectivités, recherche…) pour mener une concertation multi-acteurs. L'animation est un levier central pour garantir un cadre de dialogue et soutenir la dynamique collective ; elle n'est pas si facile et demande d'être préparée. Voici quelques repères, outils et points de vigilance **pour animer, accompagner et sécuriser des démarches de concertation multi-acteurs, en favorisant l'expression des points de vue, la compréhension mutuelle et la co-construction d'actions adaptées au territoire.**

Prérequis

Être formé·e à la concertation multi-acteurs et/ou être aguerri·e à l'animation de projet.

Proposition de déroulé

1) Tout au long de la concertation : focus sur la posture de l'animateur·ice. C'est avant tout une posture de **facilitateur·ice**, qui **crée les conditions favorables aux échanges**, veille au respect du cadre collectif et garantit un **espace de dialogue sécurisant pour l'ensemble des participant·es**. Son rôle n'est pas de décider à la place du collectif, mais d'accompagner la construction collective. La posture recherchée est celle d'une **neutralité** bienveillante : l'animateur·ice n'est ni arbitre ni prescripteur·ice, mais attentif·ve aux dynamiques de groupe, aux équilibres de parole et aux rapports de pouvoir existants. Il·elle veille à ce que chacun·e puisse trouver sa place et s'exprimer, en tenant compte des différences de statuts, de légitimité perçue et de capacité à prendre la parole.
L'animation vise à favoriser l'autonomie et la responsabilisation des acteurs. Cela suppose de soutenir l'appropriation du projet par le collectif, d'encourager la prise d'initiatives et de reconnaître les compétences et savoirs de chacun·e. Les divergences de points de vue sont accueillies comme une richesse pour le collectif, dès lors qu'elles sont mises en débat de manière constructive.

2) En amont des réunions. L'animateur·ice identifie les **acteurs concernés, leurs perceptions de la situation ou du sujet, attentes, intérêts et contraintes**, en tenant compte de la diversité des profils (agriculteur·ices, technicien·nes, élu·es, partenaires…). Ce travail d'analyse, souvent réalisé en bilatéral et à l'aide d'une trame d'entretien commune, contribue à à anticiper les points de tension ou désaccord potentiels, adapter les modalités d'animation au public et au contexte. Il permet de construire le diagnostic de territoire.
Il est essentiel de **clarifier le cadre de la démarche auprès de tous les acteurs** : objectifs poursuivis, temporalité du projet, niveau réel de décision laissé au collectif. Cette transparence permet d'éviter les malentendus et de partir sur des bases partagées. C'est le rôle de l'animateur.ice d'expliciter les règles du jeu, les limites du cadre d'action et les marges de manœuvre réelles du projet. Cette clarté contribue à instaurer un climat de confiance, condition indispensable à l'engagement durable des acteurs.

3) Pendant les réunions. Pour commencer, l'animateur·ice pose ou rappelle les règles de fonctionnement : respect de la parole, écoute mutuelle, droit à la divergence. Objectif : **sécuriser les échanges et instaurer un climat de confiance**. L'animation s'appuie sur des outils et méthodes favorisant la participation et l'expression de l'ensemble des acteurs (en particulier de celles et ceux qui s'expriment moins spontanément) et la mise en commun des savoirs et expériences. La **reformulation** régulière des propos permet de sécuriser la compréhension collective, de valoriser les contributions.
Plusieurs réunions (ateliers) peuvent être organisées : le 1er temps collectif est celui du partage et de la **mise en discussion** du **diagnostic du territoire**. Il permet de comprendre les **perceptions et besoins** de chacun·e (lors des réunions, chaque acteur est invité à mettre ses solutions de côté). C'est une fois que les besoins auront été exprimés et entendus, que de nouvelles solutions pourront être imaginées : les prochains ateliers feront émerger des **propositions d'actions.** Prendre le temps de comprendre les situations, les enjeux et les points de vue est une étape indispensable avant de trouver les compromis qui permettront d'atteindre les objectifs du projet commun.

4) Après les réunions. L'animateur·ice veille à formaliser et partager une **restitution claire, fidèle aux échanges, accessible** à tous les acteurs, y compris aux absent·es. Il s'agit d'identifier les enseignements de la réunion, les points d'accord, les désaccords persistants et les questions restant ouvertes. Donner de la **visibilité sur les suites** de la démarche (prochaines étapes, décisions attendues, rôles de chacun·e) permet de maintenir la dynamique collective et la mobilisation dans la durée.

Attention / ! \

Dans l'animation d'un projet multi-acteur, certains écueils peuvent fragiliser la dynamique collective et l'engagement des participant·es.

- ★ Ne pas confondre **concertation et consultation**. La concertation suppose de réels espaces de discussion, de confrontation des points de vue et de co-construction. Lorsque les temps collectifs se limitent à transmettre des informations ou à valider des choix déjà orientés, la confiance et la motivation des acteurs peuvent rapidement s'éroder. La **transparence** sur ce qui est ouvert à la discussion, sur les marges de manœuvre réelles et les niveaux de décision est une condition clé pour un engagement sincère des acteurs.
- ★ Rester attentif·ve aux **déséquilibres de parole et de pouvoir** qui peuvent s'installer au sein du collectif. Certains acteurs, du fait de leur statut (élu·es, représentant·es…), expertise, rôle sur le territoire (entreprises privées…) ou aisance à l'oral, peuvent

prendre une place prépondérante au détriment d'autres. La préparation des réunions (lieu neutre ou inconnu, positionnement des acteurs à anticiper…) et leur animation (règles validées, positionnement et posture physique de l'animateur·ice…) visent alors à réguler ces dynamiques pour garantir une participation la plus équilibrée possible.

- ★ Rester très vigilant sur sa **neutralité tout au long de la démarche et en particulier lors des temps collectifs** : quand le ou la facilitatrice connaît bien certains acteurs, ou quand ils n'ont pas la même vision que sa structure quand on anime des ateliers !
- ★ La concertation ne peut produire des effets durables sans **un suivi dans le temps**. Négliger l'animation entre les réunions, le partage des informations ou la continuité de la démarche peut conduire à un essoufflement du collectif et à une perte de sens du projet.
- ★ Les acteurs n'ayant pas les mêmes temporalités ni disponibilités, bien **prévoir les réunions à l'avance !**

OUTILS MOBILISÉS

- ★ **Temps d'interconnaissance** : Brise-glace, tours de table guidés, récits d'expériences pour créer un climat de confiance et reconnaître la diversité des parcours
- ★ **Animation en petits groupes** : Sous-groupes thématiques, ateliers tournants, world café pour faciliter la prise de parole et croiser les points de vue
- ★ **Outils de diagnostic partagé** : Cartes du territoire, schémas collectifs, frises chronologiques, animation avec post-it, pour construire une compréhension commune des enjeux
- ★ **Méthodes d'intelligence collective** : Brainstorming structuré, priorisation collective, reformulation croisée pour faire émerger des pistes d'action partagées
- ★ **Visuels et supports simples** : Paperboard, schémas, pictogrammes, cartes mentales pour rendre les échanges accessibles et mémorisables
- ★ **Temps de recul et d'évaluation** : Bilan à chaud, météo du groupe, retour d'expérience pour ajuster la démarche dans la durée

PRATIQUES



Il ne faut pas avoir peur d'accepter que ce soit long à mettre en place. Une année moins dynamique que l'autre, ce n'est pas forcément très grave. Ce qu'il faut surtout c'est instiller une petite fréquence d'animation, de rencontre, pour que les gens s'habituent à ce que l'action existe.

Marion Mounayar, animatrice Civam de l'Oasis

Dans le cadre d'un Projet Alimentaire Territorial, le Civam bio 34 a animé des temps d'interconnaissance entre les acteurs de la restauration collective et un GIEE de maraîcher·ères : visites de fermes et témoignages d'agriculteur·ices pour les cuisinier·ères et responsables de cantine, mais aussi visites des cantines avec les producteur·ices. Ces actions se poursuivent alors que l'animation du GIEE est finie, les outils sont appropriés et les agriculteur·ices se sont même impliqué·es dans d'autres projets de territoire ! Cette interconnaissance permet d'avoir des points de vue complémentaires et aide à la bonne volonté de tous en faisant parfois des compromis au service du projet.



Andréa De Hullessen, animatrice Civam bio 34



La concertation a été choisie comme outil d'accompagnement par la communauté de communes Cœur du Var pour structurer leur filière de valorisation des biodéchets alimentaires en local. Après avoir clarifié l'objectif et le cadre du dialogue auprès du porteur de projet, j'ai ensuite identifié et rencontré en bilatéral l'ensemble des acteurs impliqués ou impactés par ce projet. Ce diagnostic de territoire a conduit à la rédaction et à la diffusion d'un rapport auprès des enquêté·es. Il s'agit d'une base de travail pour comprendre leurs besoins (et sortir de leurs postures respectives). S'est suivi un ensemble de réunions collectives pour partager et valider les besoins de chacun·e, identifier des scénarii de filière, choisir et approfondir le scénario qui répond le mieux aux besoins de tous et présenter les résultats aux élu·es. Entre les réunions, le porteur de projet et les acteurs ont pu être mobilisés pour trouver de l'information, etc."

Alexia Garrido, animatrice GR Civam PACA

N'OUBLIONS PAS

Aménager des temps d'échanges informels et de convivialité, importants pour nouer des relations entre les membres de l'action.

POUR ALLER PLUS LOIN

Guide pratique du dialogue territorial, Philippe BARRET (édition de l'aube)
Les "mémos accompagner la transition"
Mémo Accompagner, c'est…
Mémo Créer une dynamique sur un territoire nouveau
Mémo Définir une problématique commune et un plan d'action en groupe

PARTENAIRES

Réalisé dans le cadre du projet Acction 30000 piloté par Réseau Civam dans le cadre de la stratégie Ecophyto 2030+. Avec le soutien financier de l'Office français pour la biodiversité.

Financé dans le cadre de la stratégie écophyto
GOUVERNEMENT
OFB OFFICE FRANÇAIS DE LA BIODIVERSITÉ

AUTEUR·ES

Corinne Mellet FR CIVAM Auvergne
Marion Mounayar CIVAM de l'Oasis
Andréa De Hullessen CIVAM Bio 34
Alexia Garrido GR CIVAM PACA