

## LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROJET

# Comment mener un projet territorial de développement de l'agriculture biologique ?

Éléments de réussite et points de vigilance à l'attention des collectivités territoriales

Les méthodes varient peu, quel que soit le type de projet, et se décomposent en "étapes" chronologiques, souvent liées les unes aux autres. Les projets de développement de l'agriculture biologique, se déroulant sur des temporalités longues, dépassent bien souvent la durée d'un mandat et requièrent ainsi un portage politique fort, afin de mobiliser tous les acteurs dans la durée.

Tout l'enjeu pour la collectivité, en tant que maître d'ouvrage de la démarche, est de jouer à la fois son rôle de coordinateur de projet, veillant à ce que ces étapes respectent les objectifs fixés pour chacune d'entre elles, et son rôle d'animateur, qui veille à la participation des parties prenantes tout au long du projet.

## DES RETOURS D'EXPÉRIENCES POUR FACILITER LES DÉMARCHES

À travers des exemples concrets de collectivités, cette fiche entend faciliter les démarches des acteurs de territoire, tout au long de leur projet. Les interrogations et préconisations développées ici invitent les lecteurs à élargir certains points de vue, tout en apportant des suggestions méthodologiques.

**La vocation de cette fiche est de vous fournir des éléments de réflexion et de méthode, quant aux questionnements suivants :**

- Quelles sont les spécificités d'un projet de développement de l'agriculture biologique (AB) et comment les prendre en compte ?
- Comment mobiliser les parties prenantes, et notamment le monde agricole, pour un projet de territoire partagé par tous ?
- Sur quelles méthodes de gestion de projet ou d'animation s'appuyer ?
- Comment mettre en place et articuler l'évaluation de la mobilisation des parties prenantes et celle du programme d'actions ?

**La méthodologie proposée s'appuie sur le Dialogue Territorial<sup>[1]</sup>**

Ce terme regroupe l'ensemble de pratiques de médiation, de concertation ou de négociation, mises en œuvre par différents groupes d'acteurs locaux, porteurs de visions et d'intérêts différents, voire divergents. Son but est d'aboutir à la concrétisation d'un projet dans le territoire.

**Le Dialogue Territorial est particulièrement efficace lorsque la mobilisation des parties prenantes conditionne la réussite du projet ou dans des contextes conflictuels. Pour la gestion de projet et l'animation, cette méthodologie est particulièrement pertinente dans le cadre de projets de développement de l'agriculture biologique puisque ceux-ci concernent un grand nombre d'acteurs, aux intérêts divers.**

## sommaire

<b>1/ PHASE D'ENGAGEMENT DANS LE PROJET : COMMENT DÉMARRER LE PROJET ?</b>	
Agriculture biologique : entrée thématique, entrée transversale ?	page 3
Comment piloter le projet en interne et avec les autres collectivités ?	page 3
Comment organiser au préalable le dialogue ?	page 4
Quelle posture adopter pour conduire la concertation ?	
Comment concilier pilotage et animation du dialogue ?	page 5
Comment initier la démarche de dialogue ?	page 5
<b>2/ PHASE DE DIAGNOSTIC</b>	
Quelles sont les ressources de mon territoire ?	page 6
<b>3/ PHASE DE CONSTRUCTION DU PLAN D'ACTIONS</b>	
Comment définir les actions à mettre en œuvre ?	page 9
<b>4/ PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI</b>	
Comment démarrer les actions ?	page 10
Comment maintenir la mobilisation collective au cours de la mise en œuvre et assurer le suivi des actions ?	page 11
<b>5/ PHASE D'ÉVALUATION DU PROJET</b>	
Comment évaluer et réorienter le projet, tout en préservant la transversalité ?	page 12
Comment évaluer et maintenir le dialogue ?	page 13

[1] Le Dialogue Territorial n'est pas la négation des intérêts individuels pour créer un intérêt général ; au contraire, il s'appuie sur les premiers pour trouver des accords qui permettent de cheminer vers le second.

# engagement

## 1 PHASE D'ENGAGEMENT : COMMENT DEMARRER LE PROJET ?

Elle commence avec la décision politique et aboutit à la conception du processus de dialogue. **La mise en place d'un dialogue constructif est une condition essentielle** à la mobilisation des parties prenantes dans la durée (notamment les agriculteurs) et au développement d'une approche transversale, gages de la réussite du projet.

**Dès cette phase, il est important de distinguer et d'organiser les différents niveaux de participation que sont : la décision, la concertation, la consultation et l'information** au sein des instances de dialogue afin de :

- **prendre conscience de la juste place des acteurs** selon leurs compétences, leur désir de concrétisation, leurs responsabilités,
- **sortir d'une logique de représentation des parties prenantes** et les rendre actrices du projet (elles ont des besoins et trouveront des intérêts à s'investir dans un projet de territoire),
- **garantir la représentativité des acteurs dans la durée** (pour assurer complémentarité et synergies entre les acteurs et cheminer vers une responsabilité partagée).

### Les objectifs du dialogue :

- Définir le rôle de la collectivité et son organisation interne
- Identifier les parties prenantes et évaluer la faisabilité du dialogue
- Concevoir le processus (objectifs, produits, objets thématiques et géographiques, modes de décision, instances de dialogue, représentation des parties prenantes, mobilisation de la population, des experts...) et la stratégie d'animation.

### AGRICULTURE BIOLOGIQUE : ENTRÉE THÉMATIQUE, ENTRÉE TRANSVERSALE ?

#### Questions à vous poser :

- *Dans quels enjeux nous inscrivons-nous à l'échelle mondiale, nationale et locale ? Quels sont les enjeux de notre territoire ? Comment notre projet peut-il y répondre ? Comment celui-ci est-il relié à ces enjeux, à différentes échelles ?*

Deux cas de figure existent dans la manière d'appréhender un projet de territoire autour de l'agriculture biologique, selon que l'entrée du projet est transversale (ex. Agenda 21) ou thématique (ex. protection de l'eau).

**Dans un projet transversal de développement durable** : l'analyse de tous les enjeux du territoire conduit généralement à identifier la question agricole/alimentaire comme une priorité et une base de projet répondant à plusieurs de ces enjeux (aménagement, biodiversité, eau, développement économique, emploi, paysage, bien-être, tourisme, santé, etc.). La question agricole est ainsi pensée de manière transversale, en lien avec ses multifonctionnalités au service du territoire.

**Dans un projet thématique** : c'est la problématique du territoire qui amène à traiter la question agricole (du fait des compétences de la collectivité notamment : production d'eau potable, restauration collective, urbanisme, etc.).

Dans les deux cas, **la transversalité des enjeux, des actions et des objectifs doit être travaillée tout au long de la démarche et venir interroger le projet au-delà de sa finalité première**. En étant replacée dans la perspective des enjeux du territoire, l'agriculture gagne en légitimité : reconnue en tant qu'enjeu territorial par un nombre d'acteurs plus important, elle est ainsi revalorisée en tant qu'activité pouvant offrir de multiples bénéfices au territoire.

Considérer les problématiques du territoire de façon transversale permet de créer des synergies ou des mutualisations entre les politiques et les acteurs concernés.

### COMMENT PILOTER LE PROJET EN INTERNE ET AVEC LES AUTRES COLLECTIVITÉS ?

Le pilotage d'un projet est un élément déterminant de son succès, tout particulièrement avec des acteurs multiples. **Piloter le projet suppose de jouer un rôle d'interface et de référent, en interne comme avec les parties prenantes.**

- *Avec qui et comment dois-je collaborer en interne pour traiter l'ensemble des enjeux liés au projet ?*

#### Méthodes opérationnelles

• **Constituer l'équipe projet** (identifier les missions nécessaires au projet, les compétences adéquates et leur articulation), prévoir la formation, les recrutements éventuels en tenant compte des perspectives du projet (transversalités) (ex : La Couronne - 16). En associant les différents services concernés, préparer le processus de dialogue, et éventuellement la phase de diagnostic du territoire.

• **Organiser la mobilisation** du ou des élus selon leurs compétences et motivation quant au projet (dans une logique de transversalité) : choisir plusieurs élus en charge de thématiques qui se complètent autour du projet (développement économique, environnement, eau, santé, jeunesse, etc.), favoriser le travail inter-commissions thématiques (ex : Communauté d'Agglomération Seine-Eure - 27) ou **s'appuyer sur un élu moteur et "multi-thématiques"** (ex : Ingré - 45 où le 2<sup>e</sup> adjoint est en charge de l'éducation, de la jeunesse, de l'environnement et du développement durable ou Strasbourg - 67 - où la même élue est porteuse du projet à la Ville et à la Communauté urbaine), et choisir les modalités de la transmission des informations entre eux et l'animateur. Organiser les instances de dialogue et définir les contours du rôle de la collectivité.

### Avec quels documents de planification et de stratégie territoriale ce projet doit-il et/ou peut-il se mettre en cohérence ?

Travailler la cohérence et les liens entre les différents cadres de planification de la collectivité (Agenda 21, Plan local d'urbanisme, Plan Climat-Energie, Schéma de développement économique, etc.), ainsi que ceux qui l'intègrent dans une échelle plus large (ex : reprise des objectifs de développement de la bio issus de la Charte de Parc Naturel Régional de l'Avesnois dans le Schéma d'Aménagement et de Gestion des Eaux - 59).

- *Quelles articulations envisager avec les autres collectivités (selon leurs compétences et leurs réflexions) ?*

**Actions** : Prévoir l'articulation entre les échelons territoriaux et les différentes collectivités agissant sur les territoires : entre les élus, entre les compétences, entre les services et agents, entre les projets ; identifier les projets qui peuvent être mutualisés ou être élaborés conjointement à différentes étapes (élaboration du diagnostic par ex.) ; s'assurer de la pertinence des échelles géographiques de mise en œuvre (par ex. pour la protection d'un captage, il est fréquent que le point de captage soit situé en dehors du territoire de la collectivité qui l'exploite).

- *Quel rôle ma collectivité va-t-elle jouer ? Et comment pourra-t-elle prendre une part active à ce projet (gage de son volontarisme) ?*

**Actions** : Anticiper la démonstration de l'exemplarité de la collectivité en s'impliquant directement et très tôt dans la mise en œuvre d'actions (au-delà de l'animation et de ce qui découlera du processus de dialogue) : initier des actions autour de l'introduction de produits biologiques en restauration collective et dans les achats internes, gérer les espaces publics en zéro phyto, adopter des produits d'entretien éco-labelisés, assurer la mise aux normes des installations (réseaux d'eau, assainissement),

### Dans la commune de Blanquefort 33 • 15 106 habitants

*Un premier Agenda 21 a été réalisé en interne à la municipalité, sans concertation avec les habitants et les acteurs territoriaux, et centré sur l'amélioration des pratiques de la collectivité concernant plusieurs thématiques (gestion différenciée des espaces verts, gaspillage, économie d'énergie, etc.). Sa mise en œuvre a permis de donner de la visibilité à l'engagement de la ville en communiquant sur celui-ci et en proposant un panel d'actions simples, ainsi que quelques projets plus ambitieux et ouverts aux idées et aux bonnes volontés. Cette étape a permis de mobiliser des habitants intéressés par les premières actions mises en œuvre, qui sont ensuite venus s'investir dans la construction d'un nouveau plan d'actions, plus ambitieux et fortement participatif.*

etc. ; communiquer sur ces actions comme une première base, un témoin d'engagement et pour effectuer une sensibilisation par l'exemple.

### COMMENT ORGANISER AU PRÉALABLE LE DIALOGUE ?

La mobilisation des parties prenantes, c'est l'art de **faire participer un ensemble de publics** concernés par un projet, de les réunir pour **les rendre acteurs de la démarche** : condition de la réussite, puisque ce sont eux qui peuvent faire vivre le projet, le changement. Plus le panel de parties prenantes est complet, plus le projet aura de chances d'être légitimé et enrichi par des points de vue et des positions complémentaires. Souvent oubliée, **la participation de la population** est pourtant essentielle pour entériner un changement dans le territoire. Sa mobilisation requiert des recommandations spécifiques, abordées tout au long de cette fiche.

#### Questions à vous poser :

- *Les conditions, les temporalités et le contexte du dialogue (cadre réglementaire, volonté politique, conception ou révision d'un document de planification, etc.) sont-ils clairement établis et compris pour qu'il se déroule dans un climat de confiance ?*

- *Avons-nous communiqué sur le lancement de la démarche de concertation de manière efficace et adaptée aux différents publics ?*
- *Les partenaires du projet permettent-ils d'assurer la représentativité ? Manque-t-il des acteurs autour de la table ? L'ensemble des acteurs permet-il de mobiliser des points de vue complémentaires voire divergents ?*

**Actions :** Rencontrer individuellement les acteurs pour préparer la démarche et identifier au préalable leurs positions, leurs connaissances (via des pré-diagnostic et des entretiens par exemple), leurs attentes vis-à-vis du projet et leurs éventuelles conditions pour prendre part au dialogue ; associer tous les acteurs concernés par le projet : monde agricole (agriculteurs, organismes de développement agricole, notamment le réseau bio), acteurs économiques, services de l'Etat, associations, habitants, etc. ; offrir aux partenaires la possibilité tout au long de la démarche de proposer d'autres acteurs à intégrer au projet ; identifier les domaines où une expertise ou un regard complémentaires seront nécessaires.

- *Pour mobiliser la société civile et les habitants : Avons-nous impliqué les associations du territoire (associations environnementalistes, associations de pêche, de chasse, associations de riverains, de parents d'élèves, etc.) et les instances de participation déjà existantes ?*
- *Nous sommes-nous appuyés sur des relais de terrain (associations, centres sociaux, culturels ou sportifs, écoles, etc.) ?*

#### QUELLE POSTURE ADOPTER POUR CONDUIRE LA CONCERTATION ? COMMENT CONCILIER PILOTAGE ET ANIMATION DU DIALOGUE ?

L'animation du dialogue est le complément nécessaire du pilotage d'un projet. L'animateur peut être issu de la collectivité (élu ou chargé de mission en charge du projet) ou un intervenant extérieur "indépendant" (médiateur, expert en dialogue territorial, etc.) : l'enjeu de l'animation est d'**adopter une posture de neutralité**, c'est-à-dire que même si l'animateur participe au dialogue et porte des intérêts, il doit être attentif à la façon dont se déroule le dialogue et faire en sorte que tous puissent s'exprimer et être compris pour aboutir à un projet partagé.

La difficulté est souvent pour l'animateur de réussir à distinguer son rôle de facilitateur ("paratonnerre" des parties prenantes) de son rôle d'expert. L'animateur a une grande responsabilité, qui nécessite une formation aboutie pour jouer pleinement son rôle et parvenir à :

- définir et faire accepter collectivement les règles de fonctionnement de la démarche projet,

- assurer représentativité et légitimité des acteurs,
- instaurer un climat de confiance entre les parties prenantes et une compréhension voire une reconnaissance réciproque,
- **traiter et évacuer les conflits** très fréquents dans ce type de démarche,
- connaître les efforts auxquels sont prêtes à consentir les parties prenantes ainsi que leurs conditions,
- trouver les **compromis** qui répondront aux différentes attentes des acteurs et aux objectifs du territoire et ainsi **créer l'innovation** adaptée au projet particulier.

L'animateur doit faire preuve de qualités telles que l'écoute, la multipartialité, l'indépendance, qui lui permettent de gagner sa légitimité auprès de tous les acteurs.

**L'animation du projet et la qualité du dialogue doivent être évalués tout au long du projet.**

#### COMMENT INITIER LA DÉMARCHE DE DIALOGUE ?

**Questions à vous poser :**

- *La concertation est-elle organisée selon des modalités qui correspondent aux attentes et aux contraintes des participants (taille des groupes, réunions et modalités de travail, conditions du dialogue, durée de la concertation et échéances du projet, etc.) ?*

**Actions :** Adapter les horaires et les lieux des réunions aux contraintes des participants (ex : heure de la traite pour les éleveurs, démultiplication des lieux des réunions pour être au plus près des parties prenantes) ; organiser des événements de mobilisation avec un format ludique et attractif (visites, films, etc.).

- *Les acteurs locaux ont-ils compris ce que l'on attend d'eux, l'esprit et l'objectif de la démarche ?*
- *Ont-ils saisi leur rôle et leurs relations avec la collectivité dans le projet ?*
- *Les règles du dialogue et de coordination sont-elles énoncées, enrichies et validées collectivement ?*
- *Les modalités du dialogue ont-elles été collectivement acceptées ?*

**Actions :** Consulter et expliquer les fonctions (en termes de décision, de construction/concertation, de consultation, et d'information) des instances collectives pilotant le projet (ex : comité technique et comité de pilotage), les modes de décision, la composition des instances de dialogue et les relations entre les autres acteurs (élus, population, experts, etc.) ; concevoir la stratégie d'animation : planifier ensemble les grandes étapes du processus de dialogue et le rythme des réunions.

Il peut aussi être intéressant d'établir une charte d'engagement signée par tous et résumant ces points et les règles du dialogue (ex : La Couronne – 16).

# diagnostic

## 2 PHASE DE DIAGNOSTIC

**Son intérêt :** constituer un état des lieux commun à toutes les parties prenantes, le problématiser et en **dégager des enjeux partagés**. Sa base peut être constituée par l'animateur, à partir des retours des entretiens individuels, avec l'appui d'experts ou avec les parties prenantes (grille d'analyse des territoires). L'élaboration et l'approbation collectives du diagnostic garantissent que chacun réagisse sur le même état des lieux ; ce qui assure une base solide pour commencer à partager les points de vue, la vision des enjeux, instaurer un début de compréhension réciproque et trouver des accords. Première étape pour construire un projet en commun, **le temps du diagnostic est aussi une opportunité pour comprendre comment le territoire est vécu par les différents acteurs.**

**Objectifs du dialogue :**

- Faire émerger une vision commune des enjeux du territoire.
- Cheminer vers une compréhension réciproque des parties prenantes.
- Identifier les intérêts individuels et besoins des parties prenantes.
- Trouver des accords et des priorités communes.

#### QUELLES SONT LES RESSOURCES DE MON TERRITOIRE ?

**Questions à vous poser :**

- *Que peut apporter la mise en discussion collective de ce qui fait notre territoire (atouts, besoins, etc.) ?*
- *Les acteurs locaux ont-ils eu l'occasion d'exprimer leurs points de vue sur cette phase de "diagnostic" ? Ont-ils compris son intérêt ?*
- *Comment faire en sorte que les parties prenantes s'expriment sur les enjeux du territoire ? Comment faire remonter et révéler de nouveaux enjeux ? Comment formuler les questionnements pour favoriser une réflexion ambitieuse et transversale dans une logique d'intérêt général ?*

**Actions :** Travailler sur le format de questions et des thèmes pour les rendre attractifs et inciter à se projeter à long terme ; réaliser en interne à la collectivité une première base de diagnostic pour créer un support de discussion et le rendre accessible et compréhensible par tous (schéma, représentations visuelles, etc.) ; prévoir des phases d'information et de formation des acteurs (par la collectivité ou par les participants eux-mêmes) ; donner à voir les exemples de projets hors territoire (bonnes et mauvaises pratiques) (pour des exemples concrets, voir les fiches expériences, le recueil des 12 sites pilotes Eau et Bio, et le recueil d'expériences sur [www.restaurationbio.org](http://www.restaurationbio.org), [www.mairieconseils.net](http://www.mairieconseils.net), etc).

Quesnoy sur Deûle  
59 • 7 048 habitants

À Quesnoy sur Deûle, la réalisation de l'Agenda 21 communal a permis de révéler à la collectivité l'intérêt de l'agriculture biologique pour les bénéfices qu'elle apporte au territoire et les réponses qu'elle propose aux défis de l'agriculture de demain. Si les agriculteurs avaient bien été associés à l'élaboration de l'Agenda 21, la question de l'agriculture biologique n'aurait jamais été abordée avec eux, au niveau local. Le conseil municipal a alors décidé d'exonérer de la taxe foncière sur les propriétés non bâties les terres qui seraient cultivées en bio. Pour la commune, cette décision, avant tout symbolique, avait pour principal objectif de provoquer un dialogue sur la Bio avec les agriculteurs.

Le groupement des producteurs bio a donc proposé à la collectivité une méthode d'animation innovante pour entrer dans un dialogue constructif avec les agriculteurs. Afin d'instaurer un climat de confiance, la première rencontre a été préparée, organisée et même co-animée avec des producteurs conventionnels du territoire. Elle a permis aux agriculteurs et à la collectivité de faire connaissance, d'échanger leurs points de vue sur les résultats issus de l'Agenda 21 et de travailler sur les représentations liées à l'agriculture biologique et aux changements de pratiques plus généralement. En évitant de chercher à convaincre, l'instauration d'un dialogue serein permet d'identifier plus facilement les besoins, et de susciter la curiosité et l'envie. C'est ce qui a permis d'élaborer dès la première réunion des axes de travail partagés.

- *Avons-nous pris en compte les différents usages et savoirs des parties prenantes ? Ont-ils été incités à exprimer leurs besoins et leurs attentes plus que leurs positions ?*

**Actions :**

Utiliser des techniques d'animation favorisant l'expression par chacun de ses besoins plutôt que de ses positions pour faciliter l'intercompréhension ; adapter la taille des groupes aux objectifs des réunions ; organiser des visites de terrain pour que chaque acteur puisse faire partager ses besoins par rapport à l'enjeu du projet (ferme, captage, coopérative, usine de traitement, etc.) ; prendre en compte et reconnaître les représentations, les craintes et les attentes exprimées par toutes les parties prenantes.

• *Sommes-nous tous d'accord sur ce qui constitue notre territoire et nos besoins communs ?*

**Actions :** Remplir collectivement la grille d'analyse des territoires (outil de diagnostic du potentiel de développement de l'agriculture biologique) ; faire intervenir ici (ou lors de la phase 3) des équipes de recherche pour analyser les actions passées, en cours ou en projet.

### Plaine de Saulce (89)

*En 1997, sur l'Aire d'Alimentation du Captage (AAC) de la plaine de Saulce, un plan d'actions multipartenarial est lancé, en réaction à la hausse continue du taux de nitrates dans les eaux. Il conduit les 75 agriculteurs du territoire à s'engager dans l'agriculture raisonnée. 10 ans après, aucune amélioration significative de la qualité de l'eau au captage n'est constatée : le captage est classé « prioritaire Grenelle » et les agriculteurs sont pointés du doigt. Le manque de résultats génère des incompréhensions de part et d'autre, mais les acteurs parviennent à se mettre d'accord sur la nécessité d'objectiver ce qui s'est passé, de mieux comprendre le cycle de l'eau et des pollutions. Un comité scientifique est alors mis en place en 2012. Grâce à un outil de modélisation simplifié, le Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) montre que, compte-tenu du temps de latence du milieu d'environ 25 ans, cette absence de résultat est la conséquence directe de pratiques antérieures. Mais il montre également que le scénario de l'agriculture raisonnée est en soi insuffisant pour véritablement améliorer la qualité de l'eau. L'intervention scientifique est ainsi parvenue à faire émerger un diagnostic partagé et compris par tous et à poser la question de l'agriculture biologique auprès d'un collectif d'acteurs pourtant solide dans ses positions.*

### Point de vigilance

*L'intervention d'un expert dans un processus de dialogue est délicate, car elle ne doit pas chercher à remplacer la vision et l'expression des parties prenantes. Elle peut néanmoins être utile pour favoriser l'expression, avoir une base de discussion, apporter des éléments de réponses aux questions des parties prenantes ou aider à prendre du recul sur la démarche.*

• *Comment mettre en perspective la connaissance du territoire avec les volontés d'évolution ? De nouvelles perspectives à envisager ont-elles été ouvertes par le diagnostic ?*

**Actions :** Combiner une phase d'état des lieux avec une phase de réflexion sur les enjeux (ex : à La Couronne, dans le cadre de l'Agenda 21, les réunions des comités consultatifs sur un thème précis sont composées d'un moment de formation au sujet, d'une visite de terrain puis d'un temps de réflexion *in situ*) ; réaliser une évaluation des changements de pratiques possibles, incluant un scénario 100 % bio, et leurs impacts sur la qualité de l'eau et les revenus des agriculteurs.

• *La phase suivante de définition des actions à mettre en œuvre pourra-t-elle s'appuyer sur un accord solide des parties prenantes autour des forces, des faiblesses et des enjeux du territoire ? Ce diagnostic risque-t-il d'être remis en cause par la suite ? Avons-nous pris acte des divergences que nous ne parvenons pas à dépasser plutôt que de les occulter ?*

**Actions :** Enrichir les premiers éléments de diagnostic rédigés en interne par les contributions des participants en précisant la définition des termes utilisés ("agriculture durable", "circuits de proximité", etc.) et hiérarchisant les différents axes ; aboutir à la rédaction d'un "livre blanc" récapitulant les atouts et les faiblesses du territoire, les menaces et opportunités, les objectifs et axes stratégiques prioritaires.

• *Notre vision du territoire a-t-elle été enrichie par cette phase de diagnostic ? Les parties prenantes ont-elles le sentiment d'avoir contribué à la reconnaissance de nouvelles problématiques ? Sont-elles volontaires pour poursuivre la réflexion vers un programme d'actions ?*

**Actions :** Recueillir l'opinion des acteurs impliqués sur le déroulement de cette phase de diagnostic : points positifs, points négatifs, propositions d'amélioration, attentes pour la phase de création du programme d'actions, etc. ; restituer collectivement les résultats de cette enquête et en tirer des points de vigilance sur l'organisation des phases suivantes, quitte à ré-approfondir les points qui ont posé problème.

• *Pouvons-nous identifier dès à présent les points qui devront être pris en compte dans l'évaluation ?*

**Actions :** Anticiper l'étape d'évaluation en identifiant les attentes issues du diagnostic comme autant de thèmes à retrouver dans les indicateurs, une fois le programme d'actions établi.

### Opération de Reconquête de la Qualité de l'Eau (ORQUE)

Airon-Saint-Vaast (62 • 23 000 habitants alimentés en eau potable)

*À Airon-Saint-Vaast, une démarche Grenelle émerge en raison de l'urgence à protéger les captages d'eau potable au risque d'une fermeture administrative. Les agriculteurs, qui cultivent en système légumier sous contrats industriels, ont participé par le passé à des programmes d'amélioration des pratiques. Les relations entre agriculteurs et collectivité gestionnaire de l'eau existent depuis longtemps mais elles sont méfiantes et plutôt teintées de déception d'un côté comme de l'autre. Pour faire entrer les acteurs de la bio et pouvoir évoquer l'agriculture biologique comme une solution envisageable, il a fallu travailler avec les parties prenantes (collectivité, opérateurs économiques, organismes de développement agricoles locaux, services de l'Etat...) en amont de la démarche (entretiens individuels, témoignages, présentation de la méthode de travail...). La collectivité est clairement motivée pour reconquérir la qualité de son eau, sans a priori sur la façon d'y arriver.*

**Ses choix de représentation des parties prenantes ont permis un équilibre des forces, entre organismes de développement agricole bio et non bio, et impliqué un réel partenariat entre eux.** Ce partenariat a fait de la mobilisation des agriculteurs une priorité, en s'appuyant sur un agriculteur relais du territoire et en cherchant à comprendre les conditions, les besoins et les contraintes des agriculteurs pour changer. Les partager avec les autres parties prenantes a permis d'amener ceux-ci à chercher les solutions qui permettraient de lever ces freins pour engager les agriculteurs dans un changement.

**C'est une logique de projet de territoire qui s'est enclenchée,** une des conditions des agriculteurs étant la mise aux normes d'un assainissement à proximité du champ captant (sous maîtrise d'une autre collectivité) et un de leur besoin étant la valorisation des productions issues des changements de pratiques. Cette logique de projet de territoire entretient la dynamique de changement des parties prenantes et les responsabilise, les agriculteurs n'étant pas les seuls concernés.

**La dynamique de changement des agriculteurs dans la durée passera par des changements individuels, dans un changement collectif.** Les agriculteurs souhaitent mettre en place un assolement collectif bio et le partenariat entre organismes de développement agricoles se poursuit, afin d'accompagner ce projet bio, mais aussi tous les changements de pratiques qui seront bénéfiques à l'eau, ainsi qu'à la pérennisation des fermes du champ captant.



## 3 PHASE DE CONSTRUCTION DU PLAN D' ACTIONS

Le diagnostic partagé permet à l'ensemble des parties prenantes de pouvoir **co-construire un plan d'actions adapté au territoire**. Dans le cadre de cette démarche participative et pluridisciplinaire, **l'intervention d'acteurs extérieurs** (experts, scientifiques, témoins...) contribue à enrichir les perspectives. De plus, un autre enjeu est de s'assurer que les objectifs et moyens correspondent bien aux besoins tout en permettant des adaptations du contenu au fil du temps.

### Les objectifs du dialogue :

- Organiser et stimuler la créativité.
- Trouver des accords autour des actions à mener.

### COMMENT DÉFINIR LES ACTIONS À METTRE EN ŒUVRE ?

#### Questions à vous poser :

- *Avons-nous imaginé l'ensemble des possibilités ?*
- *Avons-nous défini ensemble nos critères de choix ?*
- *Notre programme d'actions est-il suffisamment ambitieux pour répondre aux enjeux transversaux identifiés ?*
- *Avons-nous été audacieux dans nos propositions d'actions ? Ce moment permet-il aux acteurs de sortir d'une logique de position pour exprimer leurs besoins ?*

**Actions :** Organiser une phase de brainstorming pour chaque enjeu relevé dans le diagnostic en s'autorisant toutes les idées ; identifier la question agricole comme un axe spécifique pour ne pas noyer les actions agricoles dans l'ensemble des actions proposées ; discuter collectivement toutes les actions proposées ; favoriser le partage d'expériences (exposer des projets bio réussis dans d'autres territoires en allant rencontrer les acteurs dans le cadre de journées d'étude par exemple) et discuter collectivement ce qu'on peut en retirer pour le territoire ; organiser des visites de terrain sur des fermes bio ; effectuer des simulations permettant de comparer différents scénarios (statu quo, amélioration des pratiques agricoles, agriculture biologique, etc.) ; envisager à la fois des actions de court et de long terme ; solliciter des interventions d'experts pour enrichir la réflexion.

- *Sommes-nous d'accord sur le choix des actions retenues ?*

**Actions :** Définir collectivement des critères de priorisation, prenant en compte par exemple la dimension transversale de l'action, ses impacts sur la qualité de l'eau, la faisabilité technique et financière, etc. ; veiller à articuler objectifs et actions pour garantir la cohérence du projet global.

- *Les objectifs premiers et secondaires de chaque action sont-ils clairement exprimés et s'articulent-ils de manière cohérente ?*

**Actions :** Définir des éléments de communication autour des objectifs (par exemple, articuler les actions d'amélioration graduelles des pratiques agricoles et les actions de développement de l'AB autour du message de l'AB comme objectif et solution *in fine*).

- *Les actions ont-elles été planifiées ? Les tâches, fonctions et responsabilités sont-elles réparties et organisées entre les parties prenantes ?*
- *Le rythme et les modalités du suivi par les parties prenantes sont-ils définis ?*

**Actions :** Identifier pour chaque action un référent pour présenter les avancées au groupe des parties prenantes ; élaborer des indicateurs quantitatifs et qualitatifs permettant d'évaluer l'avancement d'une action et sa réponse aux objectifs (à court et long terme).

- *Toutes les parties prenantes se sentent-elles impliquées par le plan d'actions ? Ont-elles le sentiment de trouver des réponses à leurs besoins dans ce plan d'actions ?*

## 4 PHASE DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI

**La concrétisation du plan d'actions et son suivi régulier matérialisent le projet et son avancement. L'évaluation continue** permet de mesurer l'efficacité du projet et le réajuster si besoin, et de mobiliser les parties prenantes. La mise en œuvre de certaines actions en amont de la rédaction formelle du plan d'actions s'inscrit dans cette logique.

### Objectifs du dialogue :

- Coordonner et maintenir le dialogue autour de la mise en œuvre du projet :
- Garantir l'investissement de la collectivité et de toutes les parties prenantes.
  - Vérifier que les actions prioritaires sont engagées.
  - Organiser collectivement la mise en œuvre et le suivi.

### COMMENT DÉMARRER LES ACTIONS ?

#### Questions à vous poser :

- *La collectivité s'est-elle engagée dans les actions qui concernent directement son patrimoine ou ses compétences propres ?*

**Actions :** Par exemple, introduire des produits biologiques locaux en restauration collective, entretenir sans pesticide les espaces publics, reprendre en main les réserves foncières en friche et réviser les documents d'urbanisme, accompagner le lancement des actions des autres parties prenantes.

- *Les parties prenantes concrétisent-elles leurs engagements par une mise en œuvre de terrain ? L'échéancier de mise en œuvre permet-il la structuration progressive des habitudes de travail entre partenaires ? Les parties prenantes se sentent-elles engagées dans un objectif clair et motivant, et accompagnées pour le réaliser ?*

Adopter une logique d'expérimentation avec l'identification de sites pilotes pour accompagner à échelle restreinte le lancement d'une action, articuler un objectif ambitieux à long terme (ex : reconquête de la qualité de l'eau et des milieux aquatiques) et des objectifs concrets à court terme (ex : augmentation des surfaces en bio, amélioration des pratiques, développement des circuits courts, part de produits bio en restauration collective, acquisitions foncières et BRE, etc.).

- *Les citoyens sont-ils incités à s'impliquer directement dans la mise en œuvre des actions qui les concernent ou les intéressent le plus ?*

Soutenir et favoriser l'émergence de projets citoyens s'intégrant dans le plan d'actions élaboré ; sensibiliser les habitants pour qu'ils fassent évoluer leurs pratiques et comprennent le sens des actions mises en œuvre sur le territoire.

### Le programme "fifty-fifty"

Loos-en-Gohelle (62 • 6 713 habitants)

*"La municipalité a mis en place ce programme "fifty-fifty" à travers lequel un groupe d'habitants, une association ou encore une école... saisit la commune pour une action d'amélioration du cadre de vie (plantations d'arbres, par exemple...). La commune soutient financièrement et techniquement le projet, mais la réalisation ou la gestion est effectuée par (ou avec) les demandeurs. Par exemple, une association de quartier souhaite améliorer le fleurissement de sa rue. Elle saisit la commune qui fournit les jardinières et les fleurs, l'association se chargeant de l'arrosage et de l'entretien."*



## COMMENT MAINTENIR LA MOBILISATION COLLECTIVE AU COURS DE LA MISE EN ŒUVRE ET ASSURER LE SUIVI DES ACTIONS ?

- Savons-nous où nous en sommes ? Sommes-nous capable de prendre du recul sur l'action ?
- Les parties prenantes sont-elles impliquées collectivement dans le suivi de la mise en œuvre ? La dynamique partenariale s'essouffle-t-elle ?

**Actions :** Assurer un suivi régulier de la mise en œuvre pour dépasser les blocages et impasses éventuels rencontrés et réorienter si besoin certaines actions ; informer des réussites et des difficultés au fur et à mesure pour trouver collectivement des solutions ; continuer les visites de terrain, le partage d'expériences pour enrichir les dynamiques, s'inscrire dans des réseaux d'échange et participer à des réflexions menées à une échelle supra-territoriale (type Réseau Grand Ouest, listes de diffusion, colloques, dispositif "sites pilotes Eau & Bio", etc.).

- La population est-elle informée de l'avancée des actions ? De nouvelles personnes ou associations se manifestent-elles pour intégrer le projet collectif ?

**Actions :** Communiquer régulièrement via le journal municipal ; faire des premières actions engagées des supports de sensibilisation (bio-diversité, alimentation par ex.) ; être présent sur les événements populaires (marchés, fêtes locales, foires, etc.) pour informer la population sur la démarche ; mettre en avant la démarche ouverte et collaborative du projet lors des opérations de communication, notamment autour des actions réalisées.

- Des dynamiques "projet" plus resserrées, avec les acteurs les plus directement concernés par la mise en œuvre, émergent-elles pour conduire certaines actions spécifiques identifiées dans le plan d'actions ?

### Un tableau de bord territorial, véritable observatoire du territoire

*Il s'agit d'un outil de connaissance du territoire mobilisable au moment de la construction du diagnostic, puis de la construction du plan d'actions pour préparer le suivi des actions et l'évaluation.*

#### Ses objectifs :

- Faire un état des lieux du territoire à l'aide d'indicateurs (ressources, pollutions et nuisances, cadre de vie, économie, emploi, tourisme...),
- Définir les atouts, faiblesses, opportunités, menaces du territoire,
- Mutualiser les informations collectées à différents niveaux (communauté d'agglomération, communes, région, syndicats de bassin versant...),
- Suivre le territoire dans le temps et l'espace.

*L'agglomération Dieppe Maritime (76) s'en sert également comme support à la mobilisation des citoyens (communication sur internet ou via des films courts).*

# évaluation

## 5 PHASE D'ÉVALUATION DU PROJET

Il est important de **distinguer le suivi et l'évaluation des actions du projet, du suivi et de l'évaluation du dialogue.** Durant la phase de construction, les parties prenantes peuvent se mettre d'accord sur les **indicateurs de suivi** des actions et du projet. Outre le fait que ces indicateurs sont nécessaires pour mesurer l'avancement du projet, ils servent aussi à **analyser les difficultés que les partenaires rencontrent dans la mise en œuvre des actions, et facilitent ainsi la recherche de solutions pour dépasser ces difficultés.**

#### Objectifs du dialogue :

Évaluer et réorienter les actions, tout en coordonnant et maintenant le dialogue.

### COMMENT ÉVALUER ET RÉORIENTER LE PROJET, TOUT EN PRÉSERVANT LA TRANSVERSALITÉ ?

#### Questions à vous poser :

- Comment mesurer l'efficacité, l'efficience, la pertinence et la cohérence des actions déployées ?

**Action :** A l'échéance du programme, en plus de l'évaluation continue réalisée au cours de la mise en œuvre, fixer un temps de bilan et de remobilisation, en interne et avec toutes les parties prenantes en s'appuyant sur la réalisation d'un bilan de l'état d'avancement des actions (finalisées, engagées, avancées, abandonnées...) et analyse des points forts/points faibles/durabilité/ opérationnalité, pistes d'amélioration...

- Comment faire de l'évaluation un outil pour rebondir sur une nouvelle stratégie partagée ? Quelles suites donner au projet ?

**Action :** Relancer une nouvelle phase de dialogue et de concertation pour :

- s'interroger sur la pertinence des indicateurs afin les faire évoluer en lien avec les enjeux et le contexte actuels,
- redéfinir une nouvelle stratégie : poursuite en l'état, réorientation, nouveau programme, abandon...
- reconstruire les objectifs, en repartant des thématiques à décliner en objectifs stratégiques, objectifs opérationnels puis en programme d'actions.



### Haute-Rance : la concertation pour un projet agricole de territoire adapté

*Le bassin versant de la Haute-Rance (qui alimente en partie la ville de Rennes) a connu en 2013 une intense phase d'évaluation des actions menées et de réflexion sur l'avenir dans le cadre de l'élaboration du projet de contrat territorial 2014-2018. Afin d'assurer une concertation à l'échelle du territoire et de mobiliser les différents partenaires locaux sur la construction d'un véritable projet de territoire, le Syndicat Mixte de production du Bassin Rennais a fait appel à l'Association de Formation et d'Information Pour le développement d'initiatives rurales (AFIP) pour animer la démarche.*

*La méthode de construction du projet de territoire s'est basée sur le dialogue territorial : comité de pilotage, nombreux entretiens individuels, conférences d'experts, réunions de travail d'un groupe multi-acteurs...*

*Suite à ce travail de concertation, un projet agricole de territoire innovant ayant pour objectif de reconquérir et protéger la qualité des eaux et des milieux aquatiques va voir le jour (cf. fiche AAC).*

## COMMENT ÉVALUER ET MAINTENIR LE DIALOGUE ?

Le suivi et l'évaluation du dialogue sont nécessaires dès la phase d'engagement et tout au long du projet. Ils peuvent être effectués par l'animateur, le comité décisionnel, les parties prenantes... Afin de vérifier la mobilisation de ces dernières : sont-elles présentes ? S'expriment-elles et participent-elles à la hauteur de ce qui est possible ? Les vrais problèmes sont-ils abordés ? La compréhension réciproque avance-t-elle ? Les résultats obtenus sont-ils à la hauteur des résultats attendus ?

### Questions à vous poser :

- *Toutes les parties prenantes sont-elles informées de ce qui a été accompli ? De nouveaux acteurs se sont-ils manifestés pour intégrer le projet ?*
- *Les acteurs concernés se sont-ils impliqués collectivement dans la mise en œuvre et son suivi ? Quel est l'état de la dynamique partenariale ?*

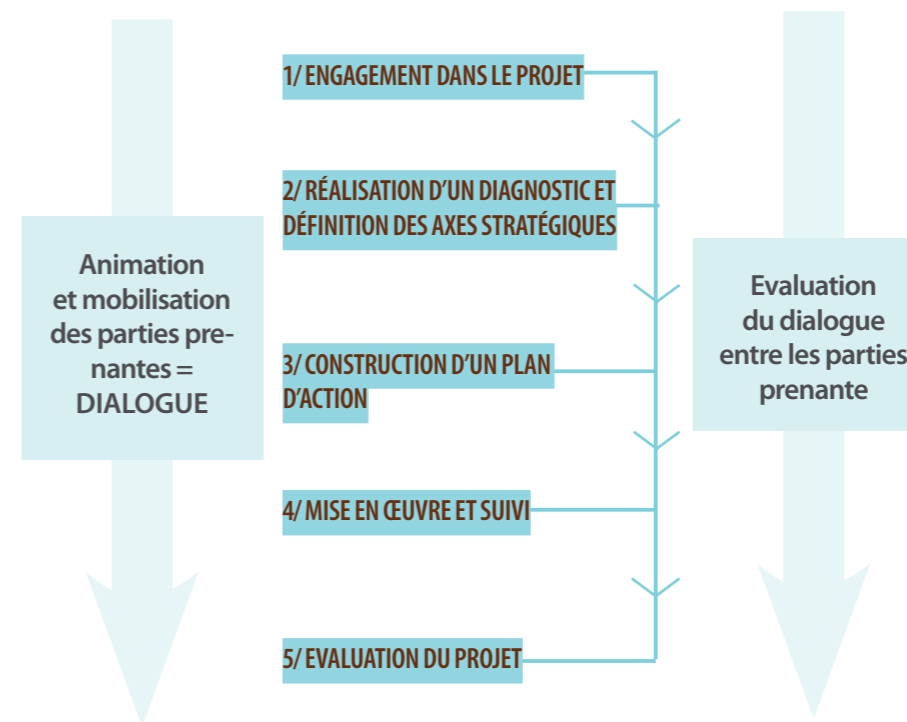
- *Quelle est la satisfaction des parties prenantes ? Ont-elles le sentiment d'avoir été entendues et d'avoir pu participer à la mise en œuvre du projet de territoire ?*

### • Comment s'appuyer sur l'évaluation pour les remobiliser ?

Communiquer sur les résultats auprès des services, élus, parties prenantes (nombres d'actions engagées, en cours, finalisées, succès...) sous la forme de fiches, plaquettes, vidéos et témoignages, colloque, etc.

Réunir les parties prenantes pour des temps de bilan et d'échanges, en reconnaissant les efforts réalisés et leurs résultats, puis en encourageant la poursuite des actions.

## LES GRANDES ÉTAPES D'UN PROJET



### Pour aller plus loin

SUR [WWW.DEVLOCALBIO.ORG](http://WWW.DEVLOCALBIO.ORG)

**DES FICHES À LIRE**  
FICHES EXPÉRIENCES : en particulier les fiches La Couronne et PNR de l'Avesnois  
FICHES OUTILS : toutes  
FICHES ACTIONS : toutes

**DES SITES WEB À VISITER**  
[www.dialter.fr](http://www.dialter.fr)  
[www.comedie.org](http://www.comedie.org)  
[www.mairieconseils.net](http://www.mairieconseils.net)

**DES DOCUMENTS À CONSULTER :**  
Philippe BARRET, Guide pratique du dialogue territorial, concertation et médiation pour l'environnement et le développement local, Editions de l'Aube, 2013

Agriculture Biologique & Développement Local : une boîte à outils pour les collectivités territoriales. Une réalisation 2014 de la Fédération Nationale d'Agriculture Biologique. [www.devlocalbio.org](http://www.devlocalbio.org) & [www.fnab.org](http://www.fnab.org)

Crédits photos : CRA NPDC, Ville de Loos-en-Gohelle, SMPBR, Agribiodrôme

