



HAL
open science

FILABIOM. Comment impliquer les acteurs du territoire dans votre projet ?

Lucile Godard, Hélène Preudhomme, Graziella Haudry, Loïc Sauvée, Miravo Rakotovao, Laurent Bleuze, Guillaume Rautureau, Julie Wohlfahrt

► **To cite this version:**

Lucile Godard, Hélène Preudhomme, Graziella Haudry, Loïc Sauvée, Miravo Rakotovao, et al.. FIL-ABIOM. Comment impliquer les acteurs du territoire dans votre projet ?. Agro-Transfert Ressources et Territoires. 2020. hal-04490538

HAL Id: hal-04490538

<https://normandie-univ.hal.science/hal-04490538>

Submitted on 5 Mar 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publi es ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou priv es.



**Comment impliquer
les acteurs du territoire
dans votre projet ?**

Sommaire

La démarche FILABIOM	3
Pourquoi prendre en compte le territoire et ses acteurs dans la mise en place d'une filière ?	4
Thème 1 : Identifier et entrer en contact avec les acteurs du territoire	6
⊕ Quels acteurs du territoire rencontrer ?	7
⊕ Entrer en contact avec les différents acteurs du territoire	10
⊕ Quand rencontrer les acteurs du territoire ?	12
Thème 2 : Echanger avec les acteurs du territoire	13
⊕ Dialoguer avec les acteurs publics	14
⊕ Dialoguer avec les citoyens du territoire	16
L'implication citoyenne dans la vie du territoire	16
Echanger et entrer en concertation avec les citoyens du territoire	17
⊕ Moyens de communication appréciés	18
⊕ Bibliographie	18

La démarche FILABIOM

La mise en place d'une filière d'approvisionnement d'une unité de valorisation en biomasse agricole passe, à la fois, par le développement concret de la chaîne de valeur (conception d'un approvisionnement, organisation de la production, contractualisation...) et par l'ancrage du projet dans son territoire.

La démarche FILABIOM (Figure 1) a vocation à aider à la mise en place de ces filières territoriales. Elle vous propose des clés de réussite basées sur des connaissances théoriques, des retours d'expérience et des références acquises via l'expérimentation et le suivi de projets.

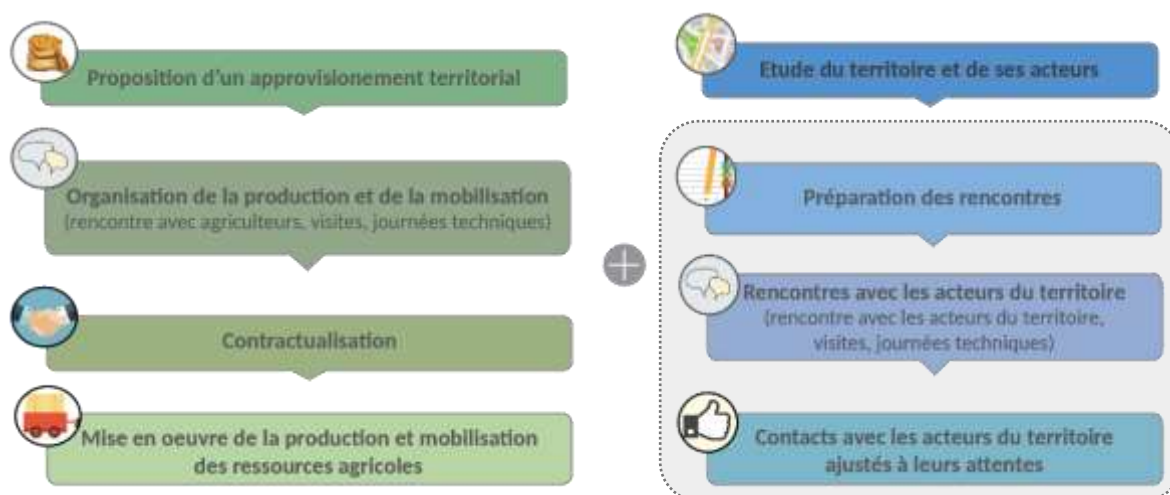


Figure 1 : La démarche FILABIOM

Le guide *Comment impliquer les acteurs du territoire dans votre projet ?* porte sur le volet de l'ancrage du projet dans son territoire et plus particulièrement sur la rencontre et la mise en place d'une relation de confiance avec les acteurs de celui-ci (acteurs publics, riverains, associations...). En effet, tisser un tel lien avec ces acteurs contribuera à l'acceptation et à la pérennité de votre projet (Agro-Transfert Ressources et Territoires, 2017).

Vous avez dit « *ancrage territorial* » ?

« L'ancrage local désigne l'implication de l'entreprise dans le développement économique, environnemental et sociétal du territoire, visant à préserver et à renforcer les ressources communes de l'entreprise et de ce territoire. Les ressources communes peuvent être humaines, économiques, techniques et technologiques, environnementales, sanitaires et culturelles ; elles incluent également la qualité des relations entre les acteurs du territoire » (OREE, 2017).

Vous avez dit « *territoire* » ?

« Le territoire est défini comme un espace d'implantation dans lequel se matérialise un tissu relationnel entre différents acteurs relativement proches géographiquement, parmi lesquels se trouve l'essentiel des parties prenantes identifiées. Les territoires peuvent être multiples pour l'entreprise » (OREE, 2017).

A qui s'adresse ce guide ?

- Aux porteurs de projet souhaitant mettre en place la filière d'approvisionnement en biomasse agricole de leur unité de valorisation

Exemples : industriel dans le domaine des agromatériaux, de la chimie ou de l'énergie, collectivité territoriale, agriculteur...

- Aux structures susceptibles d'accompagner ces projets de filière de la bioéconomie

Exemples : chambres d'agriculture, coopératives, bureaux d'études, collectivités territoriales ...

Pourquoi prendre en compte le territoire et ses acteurs dans la mise en place d'une filière ?

Les acteurs d'un territoire sont *a priori* motivés par le développement local du territoire sur lequel ils interagissent et vivent. Plus particulièrement, les acteurs publics recherchent dans le développement des entreprises l'intérêt de la collectivité tant sur les aspects économiques que sociaux, environnementaux ou encore relatifs au cadre de vie (Asselineau & Cromarias, 2010).

Ainsi, un projet de valorisation territoriale de biomasse, pour une fin alimentaire ou non alimentaire, va venir questionner les acteurs locaux : Quelle est la philosophie du projet ? Est-ce un projet sérieux ? Qui est le porteur de projet ? Le projet va-t-il être générateur de nuisances ? Respecte-t-il la charte de développement durable mise en place sur le territoire ? Va-t-il contribuer au développement économique du territoire ? Est-ce un projet innovant ? etc. (Agro-Transfert Ressources et Territoires, 2017, p. 61).

Les acteurs du territoire vont, en quelque sorte, se demander s'il y a une convergence entre les intérêts de l'entreprise portant le projet et ceux du territoire, des différents groupes le composant (Asselineau & Cromarias, 2010).

En tant que porteur de projet, il vous est conseillé de **rechercher cette convergence et de la mettre en évidence**. En effet, il s'agit d'une des clés d'acceptation de votre projet. Pour ce faire, il est nécessaire d'**entrer en relation** avec les acteurs du territoire, de **créer un lien de confiance** avec eux, de **construire votre projet avec eux** pour ainsi, être soutenu par l'ensemble des acteurs locaux dans le temps.

Bien entendu, selon la nature et les caractéristiques de votre projet, un lien plus ou moins fort avec le territoire est à construire, nécessitant dès le développement du projet d'atteindre un niveau d'ancrage plus ou moins avancé (Figure 2).





RETOUR D'EXPERIENCE



Le projet de méthanisation territoriale porté par l'entreprise Vol-V Biomasse a été suivi dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR.

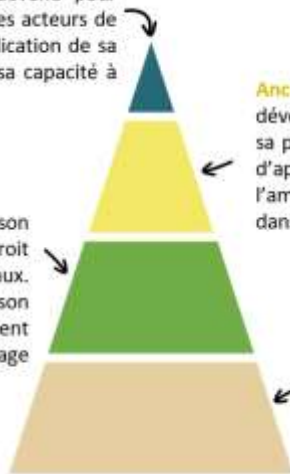
Lors d'un entretien avec le porteur de projet, celui-ci est revenu sur la notion de convergence des intérêts de l'entreprise et des acteurs locaux, et sur la plus-value issue des liens créés avec ceux-ci :

 Concernant la convergence des intérêts, les élus de la communauté de communes d'implantation avaient un intérêt particulier pour les énergies renouvelables. Ainsi, le projet du territoire et celui de l'entreprise étaient compatibles.

 D'autre part, les liens créés au début du projet avec les collectivités territoriales ont permis de construire une cohésion au sein du territoire, indispensable au bon déroulement du projet. Vol-V Biomasse a eu l'occasion de solliciter à plusieurs reprises ce réseau pour demander un appui sur un problème d'instruction d'un dossier ou pour demander une rencontre avec un décisionnaire tel que le Préfet.

Ancrage interdépendant : le territoire est devenu pour l'entreprise un espace de projets avec les autres acteurs de l'écosystème local. Elle en retire une démultiplication de sa capacité d'innovation et un renforcement de sa capacité à adresser ses marchés.

Ancrage productif : l'entreprise analyse son environnement pour consolider son droit d'exercer et adapter son offre aux besoins locaux. Ses actions visent à rendre plus performant son « outil de production ». Dans un environnement qu'elle juge plus contraint, elle travaille son image et sa réputation pour entretenir la confiance.



Ancrage contributif : l'entreprise a besoin de développer, renforcer son ancrage local pour développer sa performance économique. Elle engage des processus d'apprentissages collectifs et de co-construction qui l'amène à contribuer au développement du territoire dans une logique gagnant – gagnant.

Ancrage passif : le territoire est un support pour l'activité de l'entreprise qui ne cherche pas à développer son ancrage local au-delà des nécessités de droit d'exercer.

Figure 2 : Parcours d'ancrage local d'une entreprise à la façon d'une pyramide de Maslow (OREE 2017)



Ce guide vous propose :

- ① des clés de réussite (🔑),
- ① des connaissances théoriques,
- ① des retours d'expériences,

qui pourront vous aider à répondre à vos questions sur la façon d'interagir avec les acteurs du territoire.

Il est organisé autour de deux thèmes :

Thème 1

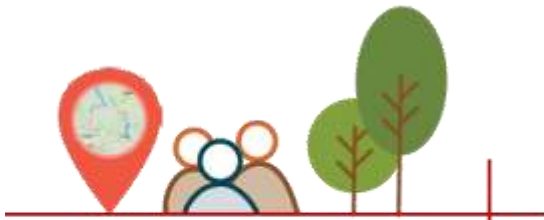
Identifier et entrer en contact avec les acteurs du territoire

- ① Quels acteurs du territoire rencontrer ?
- ① Entrer en contact avec les différents acteurs du territoire
- ① Quand rencontrer les acteurs du territoire ?

Thème 2

Echanger avec les acteurs du territoire

- ① Dialoguer avec les acteurs publics
- ① Dialoguer avec les citoyens du territoire
- ① Moyens de communication appréciés



Thème 1 : Identifier et entrer
en contact avec les acteurs
du territoire

Quels acteurs du territoire rencontrer ?

Rencontrer les acteurs du territoire passe par une phase préalable d'identification et de positionnement *a priori* des acteurs vis-à-vis de votre projet.

Réaliser ce travail vous permet de formuler des préconisations concrètes quant à la façon d'impliquer les acteurs dans le projet et donc sur la manière de les aborder et de leur présenter le projet.

Une méthode permettant d'identifier et de positionner *a priori* les acteurs du territoire vis-à-vis de votre projet vous est proposée dans le guide [Connaître le territoire pour faciliter l'ancrage d'une filière de la bioéconomie](#) (p.46 à 48) outillant la démarche FILABIOM. Elle se compose de trois étapes (Figure 3) :

- ❶ La première consiste à identifier les acteurs présents sur le territoire et pouvant impacter le projet étudié,
- ❷ La deuxième permet de positionner *a priori* les acteurs en fonction de leur intérêt à participer au projet et de leur influence sur les décisions relatives à sa mise en œuvre. Un graphique est obtenu à l'issue de cette étape,
- ❸ La troisième repose sur l'analyse du graphique obtenu, selon une grille de lecture proposée, vous permettant de réfléchir à la façon d'aborder et d'impliquer les acteurs du territoire dans votre projet.

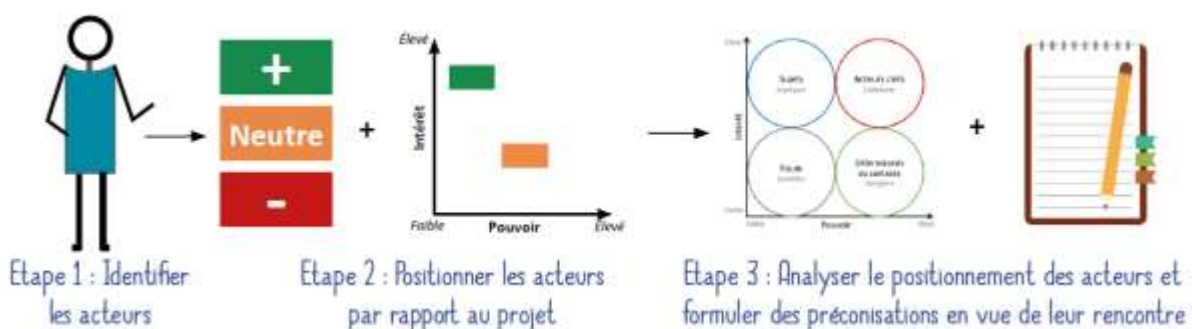


Figure 3 : Identifier et positionner *a priori* les acteurs

QUELS SONT LES ACTEURS PUBLICS SUSCEPTIBLES D'INTERVENIR DANS MON PROJET ?

Dans le cadre du projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR*, une étude a été menée pour identifier les acteurs publics susceptibles d'intervenir dans les projets de filières de la bioéconomie et pour disposer de connaissances sur leurs implications dans ces projets.

Vingt et un acteurs publics pouvant interférer avec les projets de la bioéconomie sur les territoires ont été identifiés : collectivités territoriales, chambres consulaires, etc. Pour chaque acteur public, une fiche détaillant sa mission et son positionnement potentiel par rapport aux projets de filières de la bioéconomie a été réalisée et est disponible sur le site d'Agro-Transfert Ressources et Territoires. Ces fiches peuvent vous servir de ressources pour identifier les acteurs du territoire.

<http://www.agro-transfert-rt.org/wp-content/uploads/2019/03/Processus-de-decision-des-acteurs-publics-et-bioeconomie-territoriale.pdf>

Prendre en compte les citoyens du territoire

Parmi les acteurs identifiés se trouvent probablement les citoyens du territoire, les riverains, et il est en effet primordial de les prendre en considération. Dès la phase de développement du projet, leurs avis influencent entre autres :

- ① L'avis et le positionnement des élus locaux (vote),
- ② Les résultats de l'enquête publique, dans le cas où l'instruction de votre projet en nécessite une (ex : projet d'une unité de méthanisation nécessitant une autorisation).

Ainsi, il apparaît nécessaire d'aller à la rencontre des citoyens et de construire avec eux le projet.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le paragraphe « Dialoguer avec les citoyens du territoire » pourra vous aider à préparer vos rencontres avec ces acteurs.



Impliquer les acteurs ayant porté un projet similaire au vôtre

Il est conseillé d'identifier parmi les acteurs présents sur le territoire et pouvant impacter votre projet, ceux qui ont porté un projet similaire au vôtre. En effet, ces acteurs vont potentiellement passer du temps sur votre projet suite à vos sollicitations et être une source de conseils et de retours d'expérience utiles lors de vos réunions de travail.

Veiller à ne pas présumer des compétences d'un acteur

Exclure délibérément un acteur ou groupe d'acteurs du processus de concertation équivaut à présumer de ses compétences et missions. Or, l'expérience montre qu'il est souvent complexe de véritablement connaître ces dernières et donc de juger de l'apport potentiel de l'acteur pour votre projet. C'est pourquoi il est conseillé de rencontrer tous les acteurs.

Prévoir de rencontrer tous les acteurs concernés directement et indirectement par le projet

Selon les acteurs publics rencontrés dans le projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR*, il est primordial de dialoguer et d'échanger avec tous les acteurs concernés par le projet : habitants de la commune, élus de la commune, agriculteurs, etc., surtout pour les projets pouvant susciter des réserves.

Associer tous les acteurs concernés par votre projet demande un véritable effort et le fait d'oublier quelqu'un peut être involontaire, en particulier pour les projets innovants autour desquels les acteurs sont encore en cours de structuration.

Rencontrer tous les acteurs est également perçu par les acteurs publics comme un gage de la volonté du porteur de projet d'ancrer son projet dans le territoire et dans le temps.

Veiller à ne pas court-circuiter les acteurs du territoire pouvant avoir une influence sur le projet

Court-circuiter ou donner le sentiment de court-circuiter un acteur du territoire peut générer des blocages et des réticences vis-à-vis de votre projet de la part de différents acteurs du territoire. Par exemple, entrer en contact avec les agriculteurs du territoire sans avoir pris contact en parallèle avec les organismes professionnels agricoles peut générer une suspicion de la part de ces organismes, qui pourront, lorsqu'ils seront sollicités par les agriculteurs pour donner leur avis sur le projet, conseiller à ceux-ci d'être vigilant face à votre proposition car ils ne la connaissent pas. C'est pourquoi, il est conseillé d'identifier au préalable tous les acteurs et de réfléchir à leur degré d'influence sur votre projet.



🔑 S'assurer du soutien des collectivités territoriales

A priori, les collectivités territoriales figurent également parmi les acteurs identifiés. En effet, disposer du soutien des élus des collectivités est nécessaire, d'autant qu'il est fort possible que ce soit la collectivité qui soit le propriétaire du terrain sur lequel vous souhaitez vous implanter.

De façon générale, et afin que les collectivités territoriales perçoivent favorablement votre projet, il vous est conseillé d'identifier les acteurs décisionnaires en leur sein et d'aller les rencontrer même si vous ne disposez pas encore de toutes les informations relatives au projet (chiffre d'affaires prévisionnel, éléments financiers...). Les informations qualitatives et votre présence initieront l'acceptation du projet sur le territoire. Il sera également apprécié que vous présentiez les atouts de votre projet pour le territoire et que vous le compariez à des projets existants, par exemple.

POUR ALLER PLUS LOIN

Le paragraphe « Dialoguer avec les acteurs publics » pourra vous aider à préparer vos rencontres avec ces acteurs.

🔑 Prévoir de rencontrer les acteurs du territoire *a priori* opposés à votre projet

Concernant les acteurs signalés comme *a priori* opposés au projet, dans son guide sur la concertation territoriale, Lisode préconise d'aller rencontrer ces acteurs afin de comprendre leurs craintes et les questionner sur leurs besoins, conditions pour y participer (Lisode, 2017).

POUR ALLER PLUS LOIN

Le guide de concertation et de facilitation de Lisode est disponible en ligne : http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/02/Lisode_Guide_concertation.pdf

🔑 Concentrer autant d'efforts dans la fidélisation des acteurs en faveur du projet que dans l'entraînement des réfractaires

La méthode de « la stratégie des alliés », développée en sociodynamique, suppose que « ce sont les alliés qui font la réussite d'un projet, bien plus sûrement que les opposants ne font son échec » (Tonnelé, 2011). Ainsi, dans le cas où vous rencontrez dans votre projet des acteurs réfractaires, il est important que vous ne concentriez pas toute votre énergie à les convaincre et à les faire adhérer au projet. En effet, dans certains cas, il peut être bénéfique d'éviter de s'en occuper, de les soumettre plutôt que de les convaincre ou encore de ne pas les encourager à rester dans le projet. Le comportement à adopter sera fonction du rôle de l'acteur dans le projet et de son influence sur celui-ci (UniLaSalle et al., 2018, p. 41).



Vous avez dit « sociodynamique » ?

« La sociodynamique est une méthode qui permet de donner une clé de compréhension des divers comportements d'acteurs dans le cadre d'un changement. Il s'agit d'une méthode inventée et développée par Jean-Christian Fauvet dans les années 1970. Sa finalité consiste à identifier et gérer l'attitude des acteurs vis-à-vis d'un projet en fonction de l'énergie qu'ils dégagent » (UniLaSalle et al., 2018, p. 37).

Entrer en contact avec les différents acteurs du territoire

L'étape d'identification et de positionnement des acteurs du territoire vis-à-vis de votre projet a pu vous permettre de repérer des groupes d'acteurs (riverains, agriculteurs...) ainsi que des structures (préfecture, chambre d'agriculture...) ayant chacun un rôle spécifique vis-à-vis de votre projet.

Il convient maintenant de se demander de quelle manière entrer en contact avec chacun de ces acteurs ou groupe et sous quelle forme vous présenter, vous et votre projet, de telle sorte que cela les mobilise et contribue à leur implication dans le projet.

Rechercher une personne « relais » ancrée au territoire avec laquelle construire votre projet

Être accompagné par une personne « relais » vous permettra de mieux adapter votre projet aux enjeux et caractéristiques du territoire. Cette personne, par ses connaissances du territoire et des acteurs, pourra vous conseiller et construire avec vous le projet. Elle vous aidera à prendre contact de façon appropriée avec les différents acteurs.

Elle est susceptible d'appartenir à divers organismes : collectivités territoriales, associations d'entreprises, organismes interprofessionnels, grandes entreprises, chambres consulaires, agences de développement économique, organismes de promotion et/ou développement du territoire, etc. (Brullot, Maillefert, & Joubert, 2014).

Chercher la personne « relais » avec qui une relation de confiance et de travail peut être établie

La relation humaine que vous entretenez avec la personne « relais » est importante. Elle est à l'origine d'un échange constructif. C'est pourquoi il faut oser dire si cela ne marche pas humainement avec la personne « relais » avec laquelle vous êtes en contact. Une autre personne au sein de la structure ou d'une autre structure peut vous accompagner.

Vous avez dit « leader » ?

« Par définition, le leadership est le processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun (Gaunand, 2017). Un leader est donc une personne qui sélectionne, équipe, forme et influence un ou plusieurs suiveurs qui possèdent des capacités et des compétences variées de façon à contribuer à la mission et aux objectifs d'une organisation ou d'un projet. » (UniLaSalle et al., 2018, p. 30)

Présenter dans le détail son projet à la personne « relais »

Afin d'accroître les chances de réussite de votre projet sur le territoire, il est nécessaire de parler ouvertement avec la personne « relais » de vos questionnements, incertitudes, etc. C'est au travers de ces échanges sur le détail de votre projet et en partant de là où vous en êtes que cette personne pourra vous aider.

S'appuyer sur des personnes reconnues par leurs pairs

Afin d'entrer en contact avec un groupe de personnes, être en lien avec une personne appartenant à ce groupe et présentant les caractéristiques d'un leader peut vous permettre d'adapter votre prise de contact. En effet, ses conseils pourront vous aider à mieux prendre en compte les enjeux, attentes et réticences du groupe et de ses différents membres. Cette personne sera également, pour le groupe, un gage de confiance vis-à-vis de votre projet et pourra jouer un rôle d'interface entre vous et le dit-groupe (UniLaSalle et al., 2018, p. 30).





RETOUR D'EXPERIENCE



Le projet de méthanisation territoriale porté par l'entreprise Vol-V Biomasse a été suivi dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR.

Les études menées sur ce territoire mettent en avant le rôle de deux acteurs dans l'adhésion des acteurs du territoire au projet :



La chargée du développement territorial au sein de la communauté de communes :

elle a défendu le projet auprès de l'ensemble des élus de la communauté de communes, a conseillé Vol-V Biomasse dans les démarches à entreprendre et les visites à organiser afin de permettre l'émergence du projet au sein du territoire. Elle a été un « relais local » essentiel pour Vol-V Biomasse qui ne connaissait pas le territoire sur lequel il s'installait.



Un agriculteur du territoire :

il a rencontré les agriculteurs du territoire pour les convaincre d'entrer dans la dynamique. Il a joué dans le groupe le rôle d'interface entre les agriculteurs et Vol-V Biomasse, parfois via des conseils mais aussi dans la résolution et l'anticipation des conflits. Il a également contribué à l'acceptation du projet par la société civile, les habitants, la collectivité. Grâce à son profil de leader auprès des agriculteurs et de la société civile, il a favorisé l'acceptabilité, désamorcé les oppositions en expliquant le principe du projet et en se montrant ouvert et disponible pour répondre à toutes les questions.



Prendre en compte et respecter les coutumes et habitudes locales

Prendre en compte les coutumes et habitudes locales dans votre façon de communiquer et d'échanger avec les acteurs du territoire facilitera votre intégration au sein du territoire. Il apparaît donc nécessaire d'identifier les coutumes, habitudes et enjeux du territoire et de connaître son histoire. Pour cela, vous pouvez demander conseil à la ou les personnes relais avec lesquelles vous êtes en contact.

POUR ALLER PLUS LOIN

Vous pouvez également vous référer au guide [Connaître le territoire pour faciliter l'ancrage d'une filière de la bioéconomie de la démarche FILABIOM](#) pour réaliser un diagnostic territorial et ainsi identifier les enjeux du territoire, son histoire...



Prendre le temps et être présent sur le territoire afin de construire une dynamique de coopération

Le fait qu'un porteur de projet prenne le temps de rencontrer chacun des acteurs du territoire et d'organiser des événements autour de son projet permet de construire une dynamique de coopération, contribuant à la réussite et pérennité du projet. En effet, les acteurs du territoire apprécient de rencontrer le porteur de projet, d'autant que son aura et sa personnalité jouent dans le processus d'implication des acteurs au projet : Qui est-il ? Quel est son parcours ? Comment se comporte-t-il ? (Agro-Transfert Ressources et Territoires, 2017; UniLaSalle et al., 2018). Ainsi, il est important de dédier du temps du projet à échanger avec les acteurs du territoire, et ce dès les premières phases du projet.



Le travail de terrain privilégie donc un contact direct avec un interlocuteur privilégié. C'est un travail de visite et de co-construction régulière pour bâtir un modèle opérationnel de division du travail. La pérennité du projet repose sur une dynamique émergente de coopération, une structuration d'actions de coordination et un travail collaboratif entre les porteurs de projet et les acteurs du territoire qui seront potentiellement impliqués. Aussi, le succès de l'innovation tient-il à « la capacité des porteurs à favoriser les interactions, les allers et retours permanents et les négociations en tous genres permettant son adaptation rapide (Akrich, Callon, & Latour, 1988).



(UniLaSalle et al., 2018)

Quand rencontrer les acteurs du territoire ?

S'il apparaît nécessaire d'aller rencontrer tous les acteurs identifiés, savoir quand le faire pose souvent question. D'autant que la réponse est spécifique à chaque projet.

Cette partie a pour vocation de vous aider à savoir à partir de quelles étapes de votre projet, il est opportun d'aller rencontrer tel ou tel acteur.

Les premières rencontres avec les acteurs du territoire sont à prévoir assez tôt afin de pouvoir associer ceux-ci dans la construction de votre projet, tout en étant, en même temps, en capacité de répondre à leurs questions, ce qui signifie que la réflexion de votre projet doit être assez avancée.

Le moment permettant de faire ce compromis se situe *a priori* entre la phase de pré-étude de votre

projet et celle de développement (Figure 4). Il varie pour chaque acteur, en fonction de la mission de celui-ci et des caractéristiques du territoire.

Suite à ces premières rencontres, vous pourrez apporter aux différents acteurs du territoire des compléments d'informations, interagir avec eux au fur et à mesure de l'avancement du projet et ainsi construire une relation, dans le temps, avec eux.

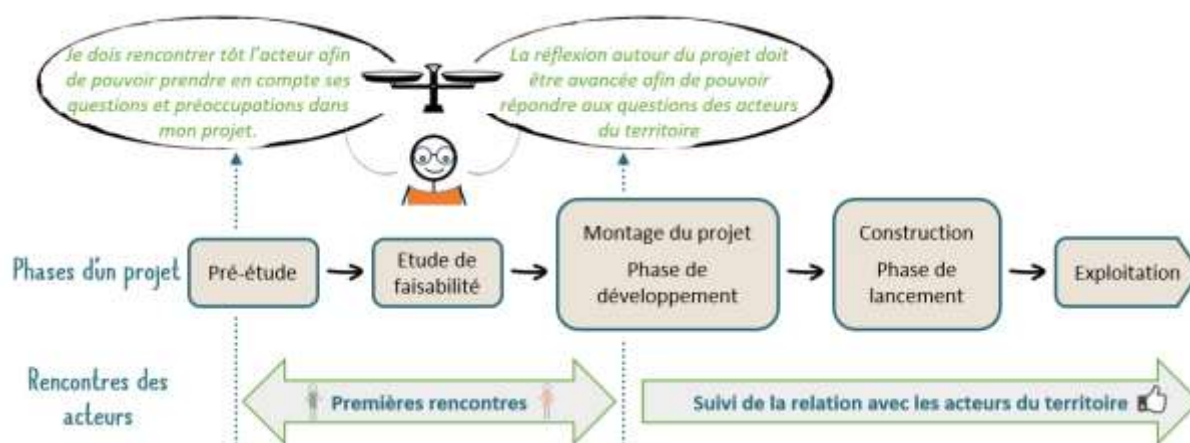


Figure 4 : Dilemme du porteur de projet et rencontres des acteurs

« RETOUR D'EXPERIENCE D'EDITH »

Edith BORGES travaille au conseil départemental de la Somme. Elle accompagne les acteurs économiques contribuant, via leurs projets, au développement agricole et touristique du territoire.

La question de savoir quand aller rencontrer les habitants du territoire se pose souvent dans les projets que j'accompagne. D'après moi, organiser une rencontre trop précocement peut avoir pour effet de démoraliser le porteur de projet car les réunions citoyennes sont des exercices éprouvants. En revanche, organiser la rencontre tardivement peut générer un blocage citoyen fort. Il convient donc de trouver un compromis, en tenant compte du territoire et des acteurs identifiés préalablement.

Les acteurs du territoire :

- Apprécie que l'on fasse la démarche d'aller les rencontrer,
- Apprécie que l'on prenne en compte leur avis dans la conception du projet,
- Jugent le projet selon plusieurs critères dont certains sont plus larges que les caractéristiques techniques et financières du projet.

Ainsi, vous pouvez envisager de réaliser vos premières rencontres avec les acteurs même si votre projet n'est pas encore abouti.



Thème 2 : Echanger avec les acteurs du territoire

L'importance d'aller rencontrer les acteurs du territoire a été mise en avant dans le thème précédent. Il convient maintenant de s'interroger sur le contenu de ces échanges et sur la façon de préparer ces rencontres.

Les aspects spécifiques aux échanges avec les acteurs publics et les citoyens sont abordés dans ce thème. Des clés de réussite sur la communication, valables pour tous les acteurs du territoire, vous sont également proposées.

Dialoguer avec les acteurs publics

Une [étude menée sur les acteurs publics](#) dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR a permis d'identifier les éléments décisionnels employés par les acteurs publics pour se positionner par rapport aux projets de la bioéconomie sur les territoires. Ces connaissances, synthétisées ici, pourront vous permettre de mieux appréhender les informations susceptibles d'intéresser les différents acteurs publics interagissant avec votre projet et par là de préparer vos échanges avec eux.

« Selon sa mission sur le territoire, un acteur public donne une importance différente aux caractéristiques du projet. »

Une typologie regroupant les acteurs publics selon leurs missions est proposée.

Pour chaque catégorie, les éléments décisionnels employés par les acteurs pour se positionner vis-à-vis d'un projet sont précisés (Figure 5).

« RETOUR D'EXPERIENCE DE MARION »

Marion LEGUIEL est en charge de la déclinaison de la stratégie Bioéconomie en région, au sein de la DRAAF des Hauts-de-France.

Je conseille au porteur de projet de prendre contact assez tôt avec les services de l'Etat. En effet, si ces derniers ont certes un rôle de contrôle des projets, ils peuvent également avoir un rôle de facilitateur et ainsi contribuer à la réussite du projet.



Figure 5 : Eléments sur lesquels les différentes catégories d'acteurs publics fondent leur opinion

« Le contexte territorial peut influencer sur l'importance que donne un acteur public à l'une des caractéristiques du projet. »

Pour préparer les rencontres avec les acteurs publics et en particulier ceux dont le positionnement par rapport au projet ne suit pas une méthodologie fixe, il peut être intéressant de reprendre les spécificités du territoire mises en avant grâce à la réalisation d'un diagnostic territorial (cf. [Connaître le territoire pour faciliter l'ancrage d'une filière de la bioéconomie](#)). En effet, cela pourra vous permettre de donner *a priori* plus ou moins de poids aux caractéristiques de votre projet au regard des enjeux du territoire.

Par exemple, dans un territoire présentant un fort taux de chômage et où la filière industrielle est historiquement implantée, on peut s'attendre à ce que la création d'emploi soit jugée, par la communauté de communes, comme un élément plus important que la nuisance générée par le passage de camions. En revanche, dans un territoire qui a connu par le passé un conflit entre une industrie générant des nuisances olfactives et les

riverains, on peut s'attendre à ce que le critère *nuisance* influence davantage le positionnement de l'acteur que la création d'emploi ou l'origine des fournisseurs, par exemple.

COMMENT SAVOIR SI MON PROJET CONTRIBUE A RELEVER LES ENJEUX DU TERRITOIRE ?

Afin de démontrer aux acteurs du territoire que votre projet peut contribuer à relever certains des enjeux du territoire ou répondre à certaines de leurs interrogations, vous pouvez envisager de réaliser des évaluations a priori ou a posteriori de votre projet. Une liste de différentes évaluations possibles (évaluation économique, stockage du carbone, ACV...) et répondant aux questions fréquemment rencontrées vous est proposée au sein de la démarche FILABIOM. Si vous souhaitez en savoir plus sur la réalisation de ces évaluations, vous pouvez contacter Agro-Transfert Ressources et Territoires.

<http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/evaluer/>

🔑 Être capable de prouver l'ancrage territorial du projet

Les acteurs publics tiennent compte de la capacité du porteur de projet à « vendre son projet » et à l'inscrire dans son écosystème.

Ils attendent donc que le porteur de projet ait pris du recul sur la concurrence, le contexte industriel et environnemental du projet et soit capable de leur en exposer les tenants et aboutissants. De plus, ils apprécient lorsque le porteur de projet indique comment son projet va s'ancrer dans le territoire, que la localisation a été choisie avec logique, etc. Enfin, le projet sera mieux perçu par les acteurs si vous êtes en mesure d'apporter des preuves de la pérennité de l'activité. Pour ce faire, vous pouvez, par exemple, exposer vos perspectives de développement ou encore la façon dont vous comptez sécuriser vos débouchés (contrats d'approvisionnement).

🔑 Mettre en avant les partenaires du projet et les contacts sollicités

Pour les acteurs publics, et principalement les financeurs, avoir un aperçu de l'entourage du porteur de projet et des acteurs en lien avec le projet représente une réelle valeur ajoutée et contribue à cerner le sérieux du projet présenté.

🔑 Transmettre des connaissances de base sur le secteur d'activité du projet

Certains acteurs publics ont précisé qu'ils appréciaient lorsque le porteur de projet, en plus de leur présenter son projet, leur transmettait des connaissances de base sur le secteur dans lequel il souhaite développer son activité, comme par exemple la bioéconomie : quelles sont les filières valorisant de la biomasse ? Quels sont les enjeux relatifs à la production de cette biomasse ? Quelle est la plus-value de la bioéconomie ? ...

OU TROUVER DES SUPPORTS PRESENTANT LA BIOECONOMIE ?

Un inventaire de supports présentant de façon simple la bioéconomie est disponible au sein de la démarche FILABIOM. Il référence des vidéos, posters, articles disponibles sur le web et définissant la bioéconomie et ses enjeux.

<http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/outils/inventaire/>

Dialoguer avec les citoyens du territoire

Afin de vous permettre de mieux appréhender les réactions citoyennes, quelques éléments historiques vous sont présentés sur l'évolution au cours du temps du positionnement des citoyens vis-à-vis des questions impactant leur cadre de vie et la société.

Des clés de réussite pour échanger et entrer en concertation avec les citoyens vous sont ensuite proposées. Elles sont issues des travaux menés dans le projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR* et d'échanges avec des acteurs publics.

L'IMPLICATION CITOYENNE DANS LA VIE DU TERRITOIRE

La vision de la science et des technologies a évolué depuis la fin de la 2nde guerre mondiale, passant d'une vision « d'absolu » à une vision « relative », au travers de laquelle la défiance vis-à-vis des connaissances scientifiques s'est accrue.

Ce changement s'est fait en parallèle d'une demande des citoyens, à partir des années 80, de participer aux décisions impactant leur vie, leur

territoire, et plus globalement la société toute entière (Fabre, 2010) (Figure 6).

Ces changements font qu'aujourd'hui, il est primordial d'associer les citoyens du territoire au développement d'une filière de la bioéconomie, de les concerter et de construire votre projet avec eux.

Evolution de la vision de la science et des technologies

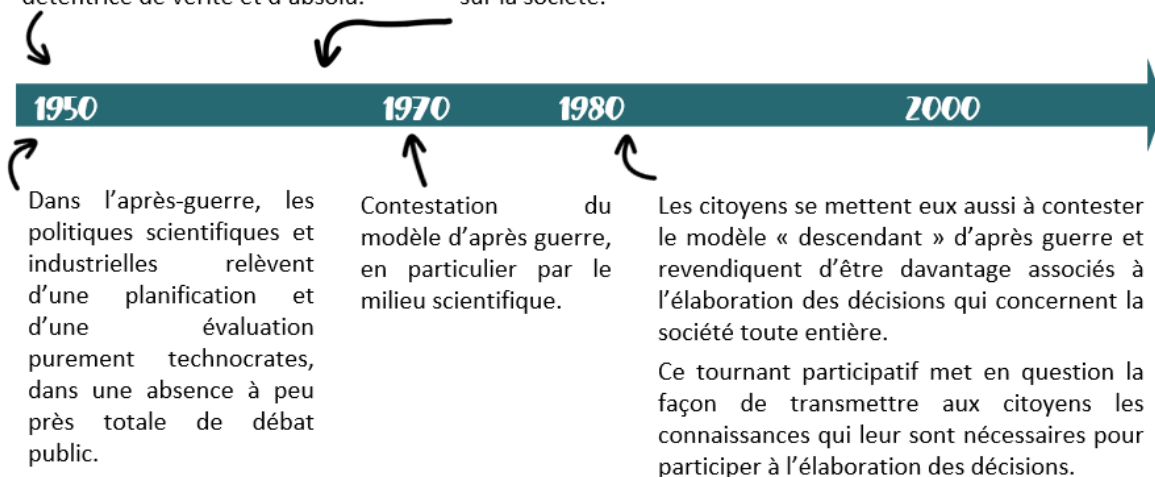
« Le développement scientifique et technique est le moteur et le pilote du progrès, c'est au travers de lui que la société s'améliore. »

La science est vue comme détentrice de vérité et d'absolu.

L'idée du progrès est contestée : les nouvelles technologies n'apparaissent plus immédiatement bénéfiques pour la société.

La science devient relative. Pour la communauté scientifique, il n'y a pas de vérité définitive.

La vision de la science et des technologies change : leurs acceptations passent par la problématisation de leurs impacts sur la société.



Evolution de la place des citoyens dans les décisions sociétales

(Fabre, 2010)

Figure 6 : Evolutions de la vision des sciences et de l'implication des citoyens dans les décisions publiques

ECHANGER ET ENTRER EN CONCERTATION AVEC LES CITOYENS DU TERRITOIRE

Le déploiement de votre projet passe par l'acceptation de celui-ci par les habitants du territoire. Or, ces derniers ont à cœur le développement de leur territoire et de leur cadre de vie. Ils chercheront donc à s'assurer que le projet que vous portez est en phase avec leurs attentes pour leur territoire.

Vous avez dit « concertation » ?

« La concertation fait intervenir un certain nombre de parties prenantes en vue d'élaborer collectivement des propositions sur un projet » (Lisode, 2017).

La définition retenue par LISODE s'inspire des travaux d'Arnstein (1969) qui place la concertation sur une échelle liée à la prise de décision, comme illustrée à côté.



POUR ALLER PLUS LOIN

Le [guide de concertation territoriale et de facilitation](#) de Lisode vous permet de disposer d'éléments complémentaires sur la conduite d'un processus de concertation sur un territoire.

Sortir de l'idée qu'un public informé accepte mieux un projet

L'acceptation sociale d'un projet ne passe pas par une communication descendante d'informations techniques (Fabre, 2010). C'est pourquoi, il faut aller plus loin que la transmission d'informations. Il faut chercher à construire avec les citoyens, à entrer en concertation avec eux autour de votre projet.

Présenter le projet au travers de ses différentes composantes dont ses aspects techniques

Lors de vos échanges avec les citoyens, il vous est conseillé de présenter le projet au travers de ces aspects techniques (technologie employée, dimension du projet, approvisionnement...) ainsi qu'au travers de ceux juridiques, sociaux, écologiques, fonciers, etc. Une telle approche multicritère du projet aidera les citoyens à répondre à leur principale interrogation, à savoir : quel est l'impact potentiel de ce projet sur mon cadre de vie ?

Expliquer simplement les choses et éviter l'usage de sigles

Lors de vos échanges, favoriser l'usage d'un vocabulaire simple en limitant l'usage du jargon lié à votre domaine d'activité ainsi que l'usage des sigles (Figure 7). Ce faisant, vous vous assurerez que votre message est compréhensible par votre interlocuteur.



Figure 7 : Exemple d'éléments de langage pour une communication simple

🔑 Être dans une dynamique d'écoute et d'échanges

Votre attitude et posture lors des échanges avec les citoyens influent sur la façon dont ceux-ci perçoivent le projet. Être dans une démarche d'écoute afin de bien comprendre leurs préoccupations, pour dans un second temps chercher à y répondre ensemble, contribuera à créer une dynamique positive autour de votre projet. Vous devez montrer que vous êtes ouvert aux propositions d'améliorations.

🔑 Réfléchir en amont à des pistes d'amélioration du projet

Il vous est conseillé de réfléchir, en amont des rencontres avec les habitants du territoire, aux possibles pistes d'amélioration à leur proposer afin de répondre aux préoccupations exprimées. Cette réflexion préalable sera appréciée par les citoyens et contribuera à montrer le sérieux de votre projet.

🔑 Rechercher l'appui de la collectivité territoriale locale

Disposer de l'appui d'un élu local (maire, président de la communauté de communes...) lors des rencontres publiques peut apporter une « caution morale » à votre projet et ainsi accroître le sentiment de confiance des citoyens vis-à-vis de votre projet. Des précautions sont néanmoins à prendre, en particulier en vous assurant que l'élu intervenant à vos côtés vous appuie en gardant une place légèrement en retrait et non centrale. En effet :

- 🕒 Un élu trop présent peut devenir un frein au projet selon les relations entretenues avec les citoyens et l'existence de conflits sous-jacents au territoire, sans liens nécessaires avec votre projet mais pouvant ressortir lors de la rencontre. Cela met de nouveau en évidence la nécessité de connaître le territoire, son histoire et ses acteurs pour bien identifier les personnes pouvant véritablement vous appuyer.
- 🕒 Le positionnement d'un élu est en partie fonction de la perception qu'auront les citoyens de votre projet (Figure 5). C'est pourquoi il convient de considérer que l'appui d'un élu peut varier dans le temps.

🔑 Accepter de ne pas avoir anticipé toutes les préoccupations

S'il est important d'anticiper les préoccupations des citoyens en amont des rencontres publiques, il est également primordial, lors de ces rencontres, d'accepter que vous n'avez pas pu tout envisager et de savoir dire que vous n'avez pas de réponse à telle ou telle question. Adopter une attitude d'ouverture dans ces moments-là est un facteur de réussite dans le processus de concertation.

🔑 Accepter une remise en cause de vos propositions

Lors des rencontres publiques organisées, vous devez accepter que les propositions d'amélioration auxquelles vous avez pensé peuvent ne pas convenir aux citoyens. En effet, en entrant en concertation avec les citoyens du territoire, vous acceptez de réfléchir avec eux à de nouvelles solutions.

🔑 Trouver un compromis entre prise en compte des propositions citoyennes et contraintes techniques

Votre connaissance des contraintes techniques du projet peut vous amener à ne pas être en accord avec les propositions faites par les citoyens. C'est normal et il est important de préciser, lors des échanges, les caractéristiques immuables du projet ainsi que les raisons associées. Cet apport de connaissances fait partie du processus de concertation. Vous êtes un acteur de ce processus et devez être en capacité de trouver un compromis satisfaisant entre contraintes techniques du projet et propositions citoyennes.

🔑 Accorder de l'attention aux messages sur les réseaux-sociaux

Les réseaux sociaux ont une influence sur la réussite d'un projet. En effet, avant une réunion, les citoyens vont aller les consulter afin de se faire une idée du projet et peuvent ensuite poser des questions laissant « bouche bée » car sans fondement. Ainsi, il vous est conseillé d'aller consulter ces réseaux au préalable d'une réunion citoyenne afin de vous préparer et de savoir répondre aux questions « étonnantes ».

Moyens de communication appréciés

Rencontrer les différents acteurs du territoire peut se faire de plusieurs façons : entretien formel, organisation d'une visite, participation à un événement organisé par un acteur, etc. Vous vous demandez alors peut-être quels moyens de communication employer et auprès de qui.

Afin de vous aider dans cette réflexion, des clés de réussite vous sont proposées, issues de l'[étude menée sur les acteurs publics](#) dans le cadre du projet *Réseau de sites démonstrateurs IAR*.

🔑 Les visites de projets similaires contribuent à convaincre les acteurs

L'organisation de visites de projets similaires peut être un outil de communication très efficace auprès des acteurs locaux. En effet, en voyant concrètement une unité de valorisation de biomasse fonctionner, ils pourront se rendre compte par eux-mêmes de la présence ou de l'absence de nuisances olfactives, sonores, environnementales ou autres impacts sur le voisinage. Ainsi, ils seront en mesure de se former une opinion plus juste des avantages et inconvénients de votre projet pour le territoire.

🔑 Organiser des temps d'échanges ouverts à tous

Prévoir une présentation en mairie de votre projet ou encore des temps d'échanges collectifs en invitant largement les acteurs du territoire sont des moyens de communication appréciés par ceux-ci.



OU ORGANISER UNE VISITE ?

Afin de vous aider à trouver un projet similaire au vôtre au sein duquel vous pourriez organiser une visite, un inventaire des unités de valorisation non-alimentaire de biomasse agricole dans les Hauts-de-France est disponible au sein de la démarche FILABIOM. Cet inventaire a été réalisé dans le cadre du RMT Biomasse et Territoires et complété pour la démarche FILABIOM.

<http://www.agro-transfert-rt.org/filabiom/outils/>

🔑 Organiser des portes ouvertes de votre unité de valorisation

Afin de montrer aux acteurs du territoire la réalisation du projet que vous portez et pour lequel vous les avez mobilisés, vous pouvez envisager d'organiser des portes ouvertes ou encore une inauguration de votre unité de valorisation conviant les différents acteurs du territoire avec lesquels vous avez interagi lors du développement et montage du projet. C'est une façon appréciée par les acteurs de poursuivre la relation initiée.

Bibliographie

- Agro-Transfert Ressources et Territoires. (2017). *Processus de décision des acteurs publics et bioéconomie territoriale*. France.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). *A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement ; 2 : Le choix des porte-parole*. France. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741/document>
- Asselineau, A., & Cromarias, A. (2010). *Entreprise et territoire, architectes conjoints d'un développement local durable ?* France.
- Brulot, S., Maillefert, M., & Joubert, J. (2014). Stratégies d'acteurs et gouvernance des démarches d'écologie industrielle et territoriale. *Développement Durable et Territoires*, 5, n°1. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.10082>
- Fabre, M. (2010). Du bon usage des controverses. *Recherches En Didactique Des Sciences et Des Technologies*, 1 / 2010 (Opinions et savoirs), 153–170. Retrieved from <https://journals.openedition.org/rdst/195#tocto1n2>
- Gaunand, A. (2017). *Le leadership agile : 7 leviers pour aider vos équipes à innover*. (Eyrolles, Ed.). France.
- Lisode. (2017). *Guide de concertation territoriale et de facilitation*. France. Retrieved from http://www.lisode.com/wp-content/uploads/2017/03/Lisode_Guide_concertation.pdf
- OREE. (2017). *S'ancrer dans les territoires dans pour gagner en performance*. France.
- Tonnelé, A. (2011). *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*. (Eyrolles, Ed.). Paris.
- UniLaSalle, Agro-Transfert Ressources et Territoires, Chambre d'Agriculture Hauts-de-France, & IAR, P. (2018). *Processus de décision des acteurs privés agricoles et gouvernance des projets pilotes : étude de cas du territoire pilote de la Centrale Biométhane en Vermandois (CBVER)*. France.

L'ensemble des documents cités dans ce document sont accessibles depuis le site internet
de la démarche **FILABIOM**

www.agro-transfert-rt.org/filabiom/

Ce document a été réalisé dans le cadre du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR.

Ce projet vise à faciliter la mise en place des projets de la bioéconomie, ancrés sur les territoires, durables et pérennes dans les Hauts-de-France.

Réalisation et rédaction de l'ouvrage

Lucile GODARD

Agro-Transfert Ressources et Territoires

<http://www.agro-transfert-rt.org/> - 03 22 97 89 28



Avec l'appui de l'ensemble des partenaires du projet Réseau de sites démonstrateurs IAR et en particulier de

Hélène PREUDHOMME

Agro-Transfert Ressources et Territoires

Graziella HAUDRY

Chambre d'agriculture des Hauts-de-France

Loïc SAUVÉE

Miravo RAKOTOVAO

UniLaSalle – Unité INTERACT

Laurent BLEUZE

La coopération agricole – Hauts-de-France

Guillaume RAUTUREAU

Chambre d'agriculture de l'Aisne

Julie WOHLFAHRT

INRAE – SAD

Publication mars 2020

Projet soutenu financièrement de 2015 à 2020 par le FEDER, le FNADT au titre de l'initiative « territoire catalyseurs d'innovation » et la région Hauts-de-France



Projet coordonné par Agro-Transfert Ressources et Territoires avec comme partenaires :

