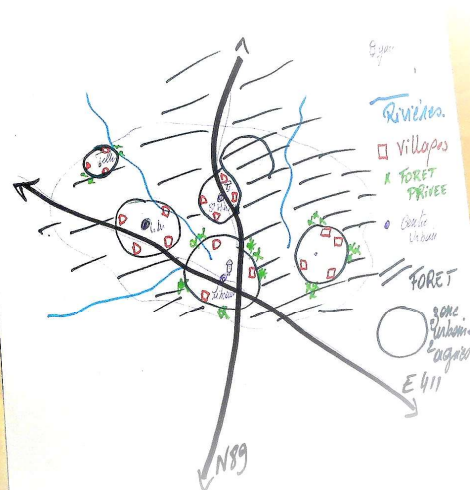
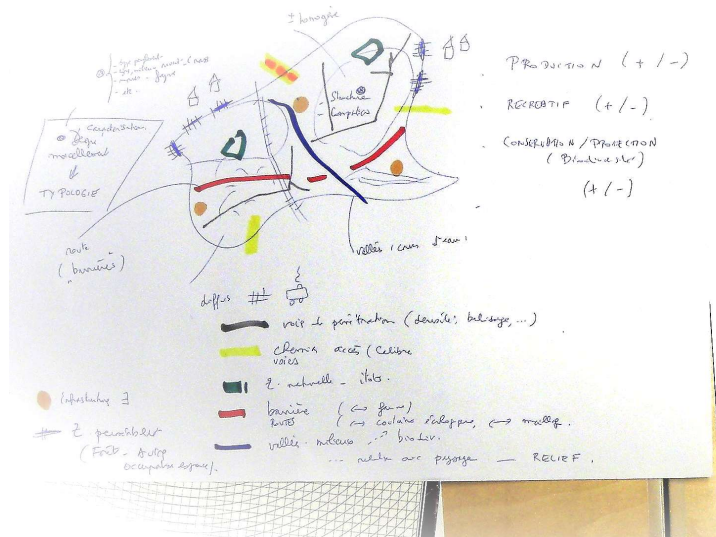


Rapport Scientifique

Itinéraire méthodologique de la Charte Forestière de Territoire Wallonie



Sylvie Lardon, Claire Planchat,

Marie-Caroline Detroz, Pierre Warzee

Mai 2018

Rapport Scientifique :
Itinéraire méthodologique de la Charte Forestière de Territoire
Wallonie

Sylvie Lardon, Claire Planchat,

Marie-Caroline Detroz, Pierre Warzee

Mai 2018

Introduction	3
1. L’itinéraire méthodologique de la démarche	5
MODE D’EMPLOI	
2. Description du processus partenarial - appropriation	7
a. Etapes à réalisées	8
b. Etapes à améliorer	8
c. Résultats attendus	9
d. Compétences nécessaires	10
e. A retenir pour le processus partenarial	10
3. Description du processus participatif – co-construction	12
a. Etapes réalisées et à améliorer pour le Jeu de territoire	12
b. Résultats attendus et compétences pour le Jeu de territoire	13
c. Etapes réalisées et à améliorer pour le Paysage en actions	14
d. Résultats attendus et compétences pour le Paysage en actions	15
e. Etapes réalisées et à améliorer pour le World Café	15
f. Résultats attendus et compétences pour le World Café	16
g. A retenir pour le processus participatif	17
4. Description du processus d’observation- d’évaluation	20
a. Etapes réalisées et à améliorer	20
b. Résultats attendus et compétences	21
c. A retenir pour le processus d’observation - évaluation	23
5. Discussion de la démarche	24
Conclusion	25

Introduction

Ce rapport scientifique récapitule les acquis de la convention de partenariat tripartite entre AgroParisTech (APT), l'agence Vous Etes D'Ici (VEDI) et l'ASBL Ressources Naturelles Développement (RND).

L'objectif du partenariat était double.

D'une part, il s'agissait, pour RND, d'élaborer une Charte Forestière de Territoire (CFT), en mobilisant les méthodes développées par Sylvie Lardon (INRA et AgroParisTech) et par Claire Planchat (VEDI).

D'autre part, pour AgroParisTech, il s'agissait d'accompagner le transfert de la démarche participative basée sur le Jeu de territoire, à un opérateur susceptible de le mettre en œuvre ensuite de façon autonome. L'accompagnement a été co-réalisé avec l'agence VEDI, pour le suivi et la formalisation d'une mallette pédagogique à destination des praticiens qui souhaitent mettre en œuvre le Jeu de Territoire.

Rappel de la Convention tripartite

<i>Etape 0 : Lancement du partenariat</i>	Démarche partenariale -appropriation
<i>Etape 1 : Diagnostic des enjeux de la multifonctionnalité et de ses acteurs</i>	Démarche d'observation -évaluation
<i>Etape2 : Création du Jeu de territoire et formation aux dispositifs participatifs progressifs</i>	Démarche participative-co-construction
<i>Etape3 : Mise en œuvre du Jeu de territoire et des dispositifs participatifs progressifs</i>	Démarche participative-co-construction
<i>Etape 4 : Restitution, débriefing</i>	Démarche partenariale -appropriation
<i>Etape5 : Evaluation des résultats et des actions</i>	Démarche d'observation -évaluation

L'accompagnement s'est fait de plusieurs façons :

- en intervenant régulièrement aux différentes étapes de la démarche, en appui à RND, pour la conception, l'animation et l'analyse du dispositif participatif, selon les modalités établies dans la convention tripartite initiale et l'itinéraire méthodologique initial.
- en interagissant avec la chef de projet RND (Marie-Caroline Detroz) et le

chargé de mission (Pierre Warzee) pour des adaptations de l'itinéraire méthodologique au fil de la démarche ou une reprise des étapes non totalement réalisées, en particulier les aspects de spatialisation.

- En formalisant a posteriori l'itinéraire méthodologique réalisé et les améliorations possibles pour une reproductibilité de la démarche sur d'autres territoires et à d'autres échelles.

L'analyse critique de la démarche porte ainsi sur le descriptif détaillé de l'itinéraire réalisé et sur les améliorations à apporter pour en faire un dispositif générique. Elle met l'accent sur les acquis de la démarche. Elle formalise les modalités de l'accompagnement scientifique.

Ces résultats sont utiles au partenaire praticien pour mettre en œuvre de nouvelles applications en autonomie. Ils sont utiles au partenaire bureau d'études pour mettre en œuvre en autonomie de nouveaux accompagnements. Ils sont utiles au partenaire chercheur pour formaliser les conditions d'opérationnalisation du dispositif participatif et d'accompagnement de la démarche et le transfert opérationnel d'itinéraires méthodologiques basés sur les principes du Jeu de Territoire.



Figure 1 ; Accompagnement à la spatialisation – réunion RND /APT/VEDI - 14/03/17

1. L'itinéraire méthodologique de la démarche MODE D'EMPLOI

Cette expérimentation met en avant qu'une démarche participative nécessite de mettre en œuvre un itinéraire méthodologique. Celui produit avec RND met en interaction 3 processus (Fig.2.) :

- Le processus partenarial qui vise à l'appropriation par les porteurs du projet de charte et de sa mise en œuvre.
- Le processus participatif en elle-même qui vise à la co-construction de la CFT
- Le processus d'observation, qui incluse le diagnostic et les éléments pour le suivi-évaluation.

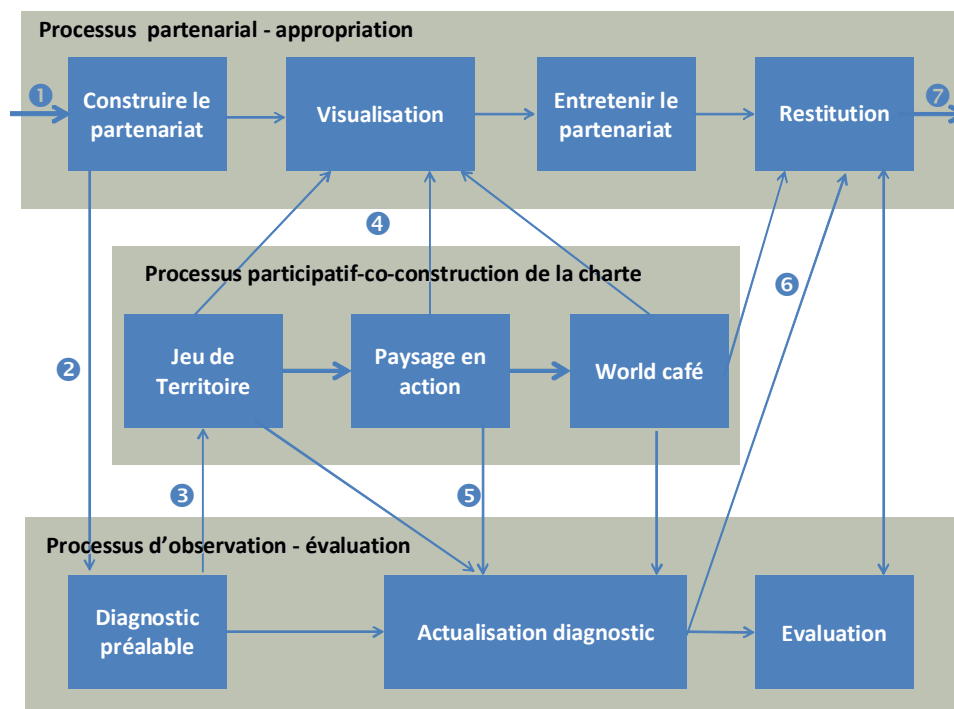


Figure 2 : Itinéraire méthodologique pour la démarche participative de la CFT – RND

Les blocs spécifiés en bleu correspondent à chacune des étapes et les flèches indiquent les liens entre les blocs.

Le processus participatif (flèches en gras) est le moteur de l'IM et permet l'interaction entre les 3 processus.

Le processus de pilotage (partenarial) déclenche ① et conclue ⑦ la démarche. Il

permet de débiter ② le processus d'observation par un diagnostic préalable. Les premiers résultats de ce diagnostic alimentent ③ les fiches et supports nécessaires à la réalisation du Jeu de territoire, comme première étape du processus participatif de co-construction de la charte. Le jeu de territoire ainsi que l'atelier paysage en

actions, complétés par l'atelier world café favorisent ④ la production de supports de visualisation (mind map de la charte, photos, images) et de spatialisation (cartographies, représentations depuis le terrain, etc.) nécessaires à la communication et à l'appropriation des résultats dans le processus partenarial.

Les résultats des étapes du processus participatif permettent également de compléter ⑤ le travail de diagnostic rédigé par RND et l'ensemble de ces éléments peut être restitué de manière à formaliser la CFT ⑥ auprès des partenaires.

Pour chaque chapitre suivant sont précisés le déroulement de chaque processus ainsi que :

- Les objectifs et les moyens
- Les étapes réalisées en lien avec chaque bloc et entre les étapes (en vert)
- Les étapes à améliorer (en rose)
- Les compétences nécessaires (en violet)
- les résultats attendus (en jaune)

En conclusion les points clés d'un IM générique pour être appliqué à d'autres territoires et d'autres échelles sont récapitulés et pourront faire l'objet de poursuite de collaboration (par exemple pour l'ensemble du massif forestier de St-Hubert).

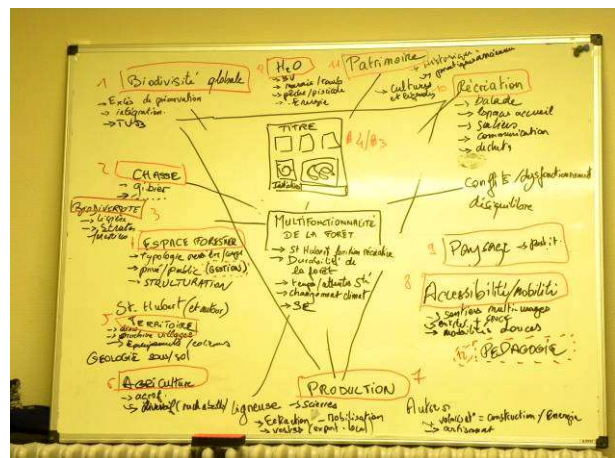


Figure 3 : travail recherche / chef de projet pour commencer à définir les fiches du Jeu de territoire

2. Description du processus partenarial - appropriation

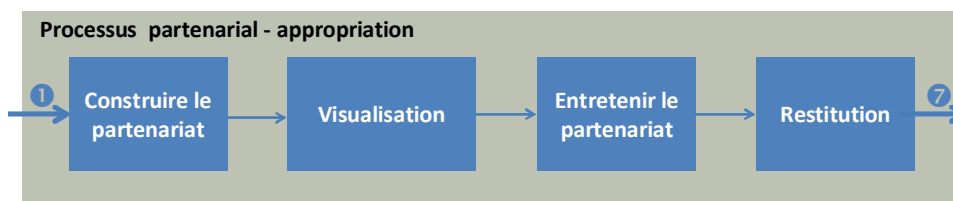


Figure 4 : principales étapes du processus partenarial

La mise en œuvre des étapes du processus partenarial (fig.4) est sous la responsabilité du chef de projet. Ce portage est indispensable pour le bon déroulement du processus partenarial et de la démarche globale. Il nécessite des compétences adaptées réalisées ici par Marie-Caroline Detroz notamment ainsi que Nadine Godet, la Directrice de l'ASBL RND pour le volet plus politique du partenariat (relations avec le Ministère, portage auprès des élus locaux).

Objectif de processus : Impliquer les acteurs partenaires, en construisant avec eux les attendus

Moyens :

- Constituer un comité de pilotage
- Rajouter réunions intermédiaires si besoin
- Construire un récit, développer les outils de communication : effort de visualiser, donner à voir , expliciter, au fur et à mesure ce qui est produit et de le communiquer (supports et pour entretenir le partenariat)
- Rencontrer individuellement les différents acteurs – en leur laissant la possibilité de décider de participer, afin de favoriser leur implication et de comprendre leur positionnement vis-à-vis du projet de charte
- Restituer aux décideurs et aux acteurs locaux mobilisés. L'étape de restitution reste encore à réaliser d'ici juin 2018.

a. Etapes à réalisées

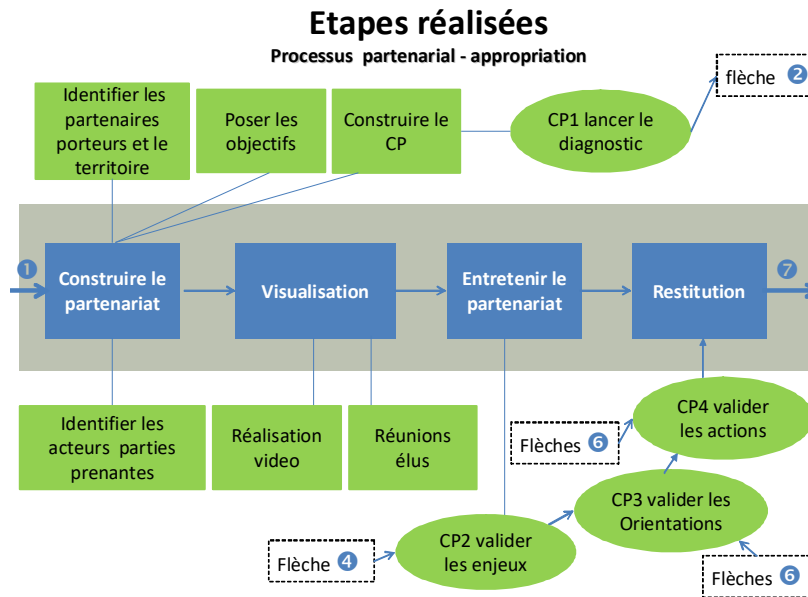


Figure 5 : schéma des étapes réalisées pour le processus partenarial

Pour **construire le partenariat** (fig5), il faut au préalable **identifier les partenaires** porteurs et le territoire d'actions, **poser avec eux les objectifs**, identifier les acteurs partie prenante du territoire, **constituer le comité de pilotage** avec les décideurs et organiser la 1ere réunion du comité de pilotage qui lance le diagnostic (lien vers le processus d'observation – flèche ②).

La **visualisation** consiste à donner à voir les avancées de la démarche et les diverses productions de réunions et d'ateliers sous formes graphiques, spatiales, textuelles. Elle a

pour objectif de faciliter la diffusion des informations co-constituées. Elle peut s'appuyer sur des **réalisations video** et donner lieu à des **réunions** spécifiques pour faciliter l'appropriation de la démarche par les élus.

Les réunions suivantes du comité de pilotage visent à **entretenir le partenariat** et à **préparer et valider les productions** issues des processus participatifs et d'observation à **restituer** (flèches ④ et ⑥). Les membres du comité de pilotage sont garants de la stratégie de la charte.

b. Etapes à améliorer

La prise de recul sur le déroulement de la démarche nous a permis d'identifier certaines lacunes et de spécifier des étapes complémentaires (fig.6) à savoir :

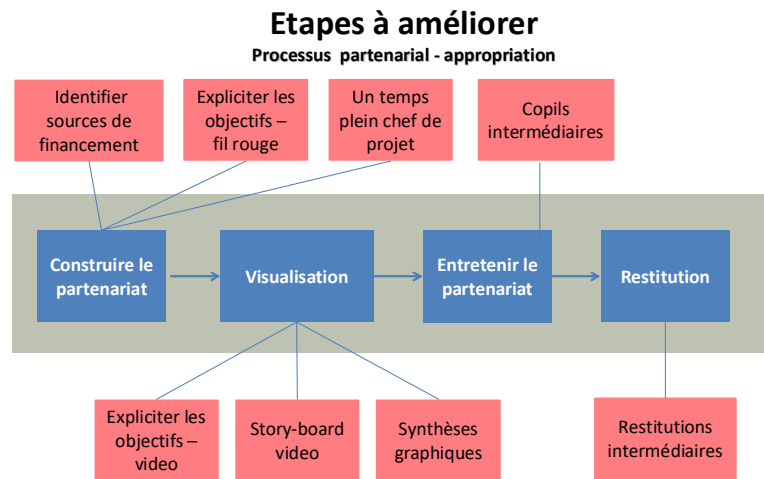


Figure 6 : schéma des étapes à améliorer pour le processus partenarial

- pour la **construction du partenariat**, **identifier préalablement des sources de financements** des actions futures de la charte et **expliciter des objectifs** de façon plus continue tout au long de la démarche, ainsi que mettre à disposition **à temps plein la chef de projet** ;
- De même pour la **visualisation**, définir des **objectifs**, rédiger des **story-board** pour les vidéos et faire un effort de **synthèse graphique** pour les diverses productions ;
- Pour **entretenir le partenariat**, rajouter des **réunions intermédiaires** de comité de pilotage et des **restitutions** des produits des ateliers (**restitutions intermédiaires**).

c. Résultats attendus

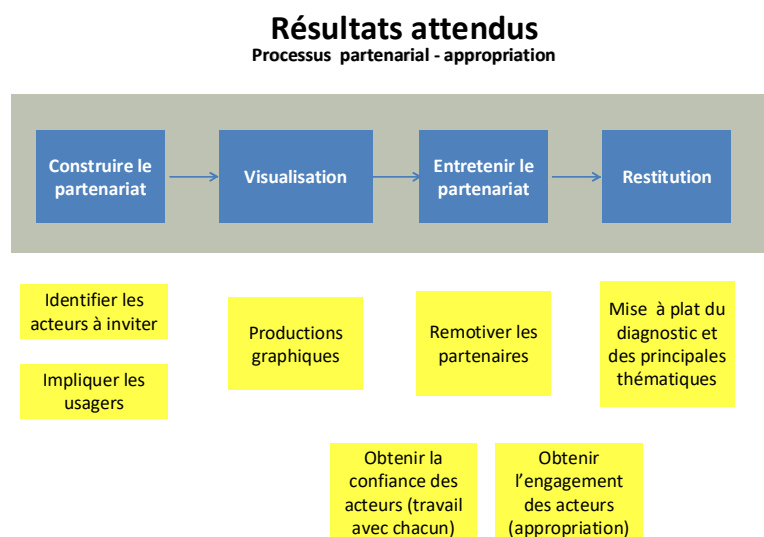


Figure 7 schéma des résultats attendus pour le processus partenarial

Ce processus partenarial produit des résultats qui alimentent les autres processus et permettent la réussite de la démarche. Les principaux résultats relèvent d'une part de l'appropriation par

les acteurs (application, engagement, motivation) et d'autre part de la valorisation des productions (productions graphiques, diagnostic).

d. Compétences nécessaires

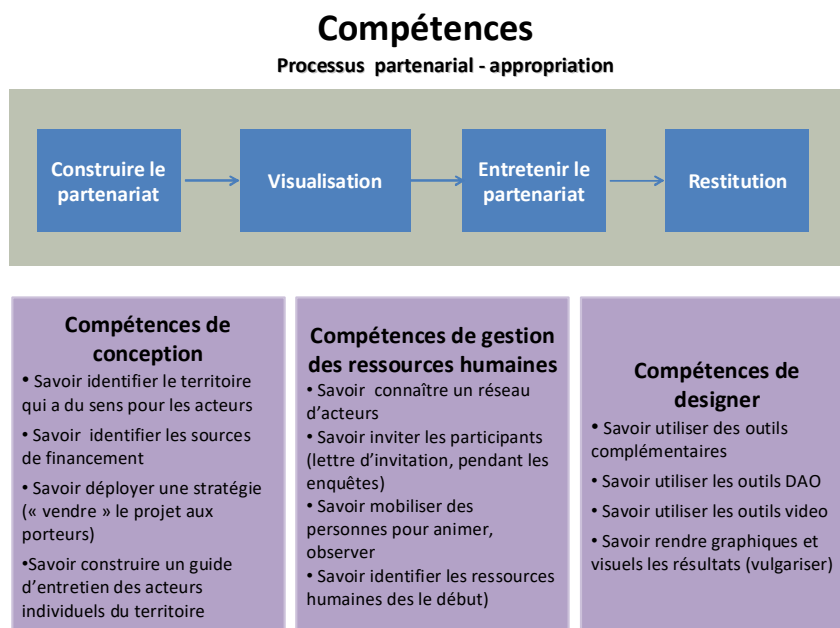


Figure 8 : schéma des compétences pour mettre en place le processus partenarial

L'analyse de ce premier processus met en exergue les compétences nécessaire en terme de conception de projet de territoire, de gestion des ressources humaines en tant que

chef de projet et de design graphique. Les compétences plus techniques peuvent être déléguées..

e. A retenir pour le pocessus partenarial

L'analyse critique du processus partenarial–appropriation permet de mettre en avant 3 points à retenir (fig.9) :

- **Conception de l'itinéraire méthodologique :**

L'explicitation des objectifs doit être faite très en amont de la démarche, pour aider le praticien à piloter le processus. Pour cela, il importe d'identifier clairement une étape dans l'itinéraire méthodologique pour

formuler les attentes et les objectifs des différentes parties prenantes et anticiper les points de blocage éventuels et les modalités concrètes pour les dépasser.

Appui possible VEDI et AgroParisTech

Conception de l'IM :

- expliciter les objectifs
- = Etape 0 de la convention

Expliciter les
objectifs –
fil rouge

Représentation des résultats:

- se doter d'outils de représentation appropriables par les acteurs
- = livrables des Etapes 1-2-3 de la convention

Synthèses
graphiques

Restitution:

- faciliter l'appropriation par les acteurs
- = Etape 4 de la convention

Restitutions
intermédiaires

Figure 9 : points d'accompagnement pour le processus partenarial

Ainsi par exemple, une difficulté de la chef de projet était d'insérer les objectifs de multifonctionnalité de la forêt dans un partenariat initial porté sur le développement touristique, au risque d'exclure les objectifs de production forestière. Il a fallu aborder progressivement ces différentes fonctions de la forêt et impliquer les différents acteurs porteurs de ces fonctions pour qu'ils puissent en débattre et les intégrer.

- Représentation des résultats :

Il importe de donner à voir les résultats au fur et à mesure de la démarche et d'adapter les outils de visualisation aux participants. Cela

demande un effort de **synthèse graphique** et une diversité de modes de représentation non négligeable.

Ainsi par exemple les productions du jeu de territoire (cartes des structures et dynamiques du territoire, scénarios d'évolution imaginés par les acteurs, spatialisation des actions) n'ont pas été mises au propre et montrées aux participants du paysage en action. Même si c'était en partie les mêmes participants, le temps de re-connaissance partagée du territoire n'a pas été ménagé.

- Restitution des résultats :

De même, il importe de **restituer les résultats au fur et à mesure** de la démarche pour s'assurer d'une bonne appropriation par les participants eux-mêmes et communiquer auprès des autres acteurs. Cela demande de

bien capter d'éventuelles difficultés de compréhension et d'identifier les moments opportuns et les modalités adaptées aux publics cibles.

Ainsi par exemple des restitutions intermédiaires ont été faites par la chef de projet auprès des élus des communes concernées pour maintenir leur intérêt dans la démarche.

En terme d'accompagnement de l'action par la recherche, cela permet d'identifier des points de passage obligés dans l'itinéraire méthodologique pour se demander où on en est du processus d'apprentissage et comment l'étayer.

3. Description du processus participatif – co-construction

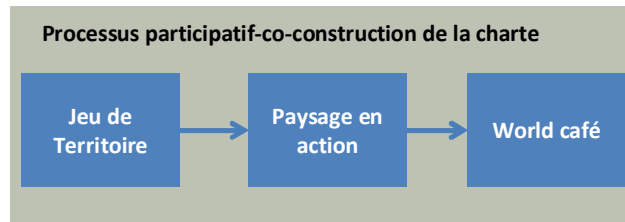


Figure 10 : schéma du processus participatif – co-construction de la charte

La mise en œuvre des étapes du processus participatif (fig10) est toujours sous la responsabilité du chef de projet mais est co-construit avec AgroParisTech et VEDI et Marie-Caroline Detroz. L'accompagnement par la recherche permet de développer des dispositifs en interrelation et innovants en terme de participation. Ce processus nécessite spécifiquement les compétences de création et d'animation et restitution d'atelier réalisés par RND (Marie-Caroline, Pierre) et accompagnées par VEDI et AgroParisTech.

Objectif de processus : mettre en œuvre la démarche participative, de l'identification des enjeux aux pistes d'action

Moyens :

- Articuler le Jeu de territoire et l'atelier paysages en action pour identifier les principales dynamiques, les enjeux et concrétiser les pistes d'action
- co-construire l'arbre logique des enjeux aux pistes d'action (Mind map)

a. Etapes réalisées et à améliorer pour le Jeu de territoire

La mise en œuvre par RND du Jeu de territoire (fig.11) a consisté à réaliser les supports de jeu à partir du diagnostic préalable. Une réunion avec un scientifique spécialiste de la forêt a favorisé le partage de visions des portions de territoires qui peuvent être retenues pour la conception du **fond de carte** (Fig. 1) et des thématiques qui peuvent aider à construire les **fiches de jeu** (fig. 2). Pour autant, cette réunion n'a pas suffi à RND à mieux travailler et restituer les résultats du jeu de manière spatialisée, ou de **re-construire les thématiques** de manière à aider les partenaires à mieux **s'approprier** les enjeux

territoriaux de la charte. Cette étape est à améliorer.

La mise en place logistique du jeu a pu être assurée par RND. Marie-Caroline aurait pour autant souhaité être mieux accompagnée sur le déroulé de la restitution pour faciliter le classement des actions et mieux articuler les thématiques avec les enjeux de la multifonctionnalité. Les résultats du jeu de territoire doivent être analysés juste après sa mise en œuvre ainsi que le jeu des acteurs et l'efficacité de l'animation, à la fois pour mieux calibrer les ateliers suivants et mieux analyser les apprentissages et les besoins d'accompagnements adaptés.

Etapes réalisées et à améliorer

Processus participatif-co-construction de la charte

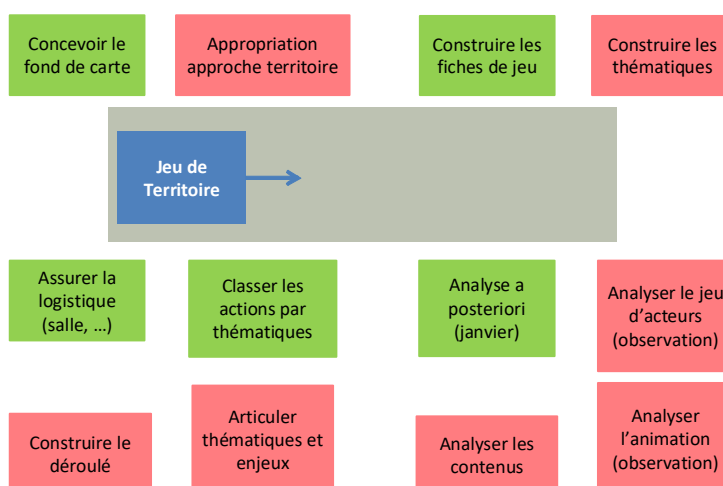


Figure 11 : schéma des étapes réalisées et à améliorer pour le Jeu de territoire

b. Résultats attendus et compétences pour le Jeu de territoire

Résultats attendus et compétences

Processus participatif-co-construction de la charte

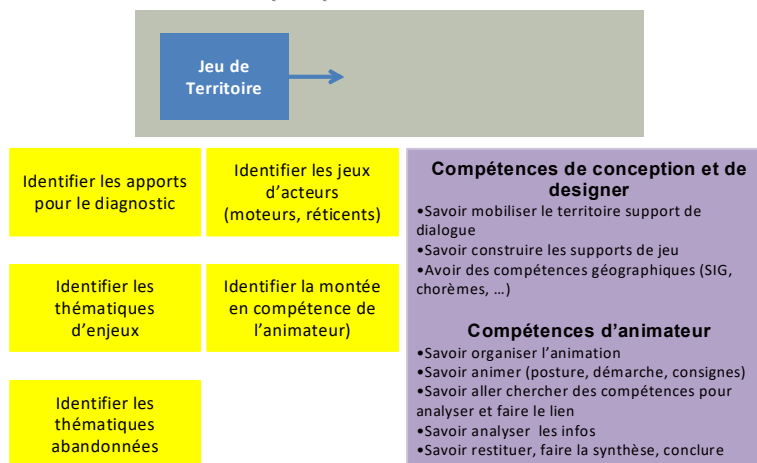


Figure 12 : schéma des résultats attendus et des compétences pour le jeu de territoire

Le processus participatif produit des résultats (jaune - fig. 12) qui alimentent les autres processus, celui d'observation en alimentant le diagnostic, celui partenarial par la mise en

atelier et donc en dialogue des partenaires. Ces principaux résultats participent à la production partagée de la charte (thématiques, enjeux début d'action,

engagement des acteurs en tant que moteurs ou réticence). L'animateur, ici RND, monte en compétence par l'accompagnement des acteurs à produire des informations graphiques, de scénarii qui font émerger des thématiques ou enjeux que le chargé de mission / animateur n'avait pas encore inclus dans son diagnostic. Ce type d'animation réduit fortement les conflits ce qui permet à l'animateur de travailler autrement avec ses partenaires.

L'analyse de ce deuxième processus met également en exergue des compétences (violet – fig.12) nécessaires en terme de conception et de design graphique pour révéler les supports du projet de territoire et

particulièrement en terme d'animation. Vis-à-vis de la chef de projet, l'ensemble de ces compétences peuvent être déléguées, pour autant, sa présence est indispensable pour travailler en amont aux objectifs et contenu des supports, et en aval à la valorisation des productions. Sa présence durant l'atelier est recommandée pour mettre en confiance les partenaires qui peuvent à tout moment se référer à un « pilote » de l'animation. La présence de membres du comité de pilotage est aussi importante car permet d'apporter une garantie à l'intérêt et au « au sérieux » de l'animation.

c. Etapes réalisées et à améliorer pour le Paysage en actions

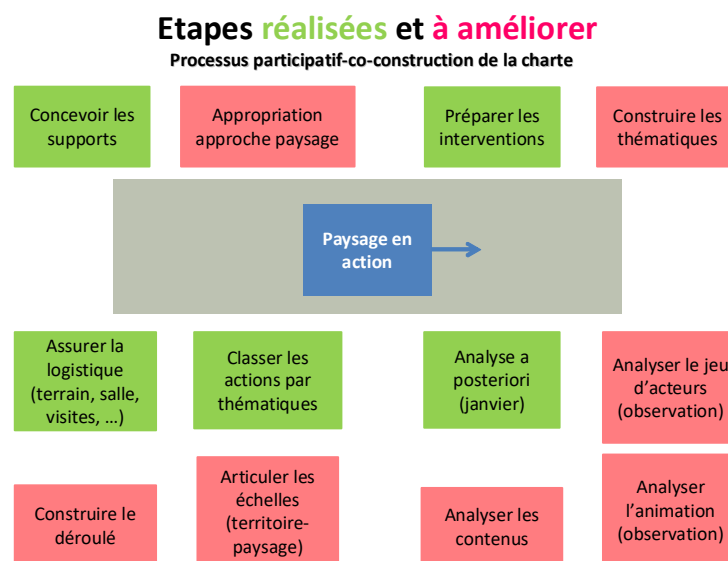


Figure 13 : schéma des étapes réalisées et à améliorer pour le paysage en action

La mise en œuvre par RND de l'atelier Paysage en actions (fig.13) a nécessité de travailler la question de la charte selon une **approche** particulière et peu évidente pour la chef de projet qui est celle du **paysage**. La conception des **supports** porte sur la création de parcours de visites sur le terrain (**logistique**

particulière) avec des **intervenants** et des supports graphiques illustrant les diverses thématiques et enjeux selon tout un **déroulé** qui a quelque peu manqué, c'est-à-dire, en complément de ceux évoqués dans le jeu de territoire et dans le diagnostic préalable. Le travail de restitution de cet atelier (**articuler**

les thématiques avec les enjeux, des échelles d'actions entre territoire et paysage, analyse des contenus, du jeu des acteurs et l'efficacité de l'animation) n'a pas pu être réalisé dans la continuité malgré la présence de dispositif d'observation (vidéo, observateurs, trois animateurs pour un seul atelier) du fait de la

période estivale qui a suivi cet atelier. Pour autant, à l'issu de l'atelier, le mind map a pu être complété, affinant les enjeux et thématiques de la charte. L'analyse s'est réalisée *a posteriori* au moment de la rédaction de la charte.

d. Résultats attendus et compétences pour le Paysage en actions

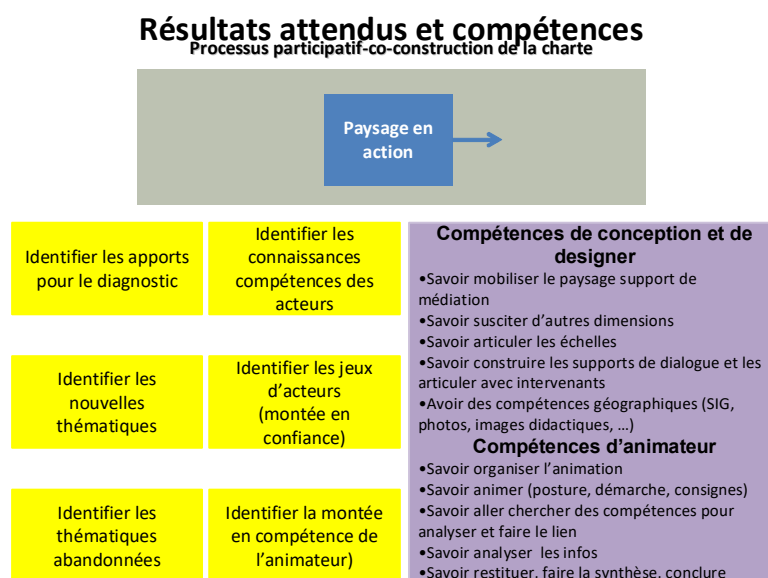


Figure 14 : schéma des étapes réalisées et à améliorer pour le paysage en action

Les résultats et les compétences produits (fig.14) par cette étape se rapproche des celles et ceux du jeu de territoire. L'articulation entre le jeu de territoire et le paysage en actions permet de changer d'échelles d'une part. L'échelle du paysage apporte une représentation des acteurs des espaces vécus (sentier de randonnée, types de

sous-bois, consommation de miel des forêts, ...), une approche plus sensible, et aussi du fait de la présence des intervenants qui favorise la montée en confiance. L'animateur élargie ses compétences en terme de conception de supports plus porté sur les représentations graphiques et mentales (images, photos) pour engager une nouvelle didactique de la charte.

e. Etapes réalisées et à améliorer pour le World Café

Il était prévu dans la convention de travailler pour ce dernier atelier (fig.15) selon une

méthode de carte mentale collaborative (Mind Map). Les deux premiers dispositifs

Etapes réalisées et à améliorer

Processus participatif-co-construction de la charte

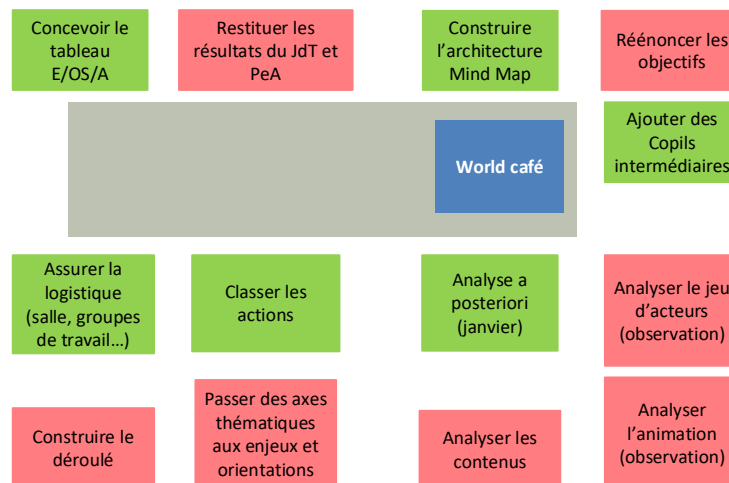


Figure 15 : schéma des étapes réalisées et à améliorer pour world café

participatifs (Jeu de territoire - **JdT** et paysage en actions- **PeA**), malgré le manque de **restitution** complète, ont permis de réaliser des **architectures de type Mind Map** (utilisation d'un logiciel par VEDI pour accompagner à la création de la carte) pour **classer les thématiques et les actions** futures de la charte. Ainsi l'animation a été réorientée vers un **World café** pour aider la chef de projets et les acteurs à affiner, à valider, à compléter les orientations et les actions que la charte devra mettre en œuvre. L'approche en **World Café** permet à tous les acteurs de découvrir et travailler en complémentarité sur toutes les actions le temps d'une journée, intéressante pour la **logistique**.

La chef de projet a rencontré quelques difficultés pour lire cette architecture en

arborescence en complément du besoin de **réénoncer les objectifs et les enjeux** (qui deviendront les grands axes stratégiques de la charte) pour validation lors de **comités de pilotage intermédiaires**. Avec également quelques difficultés pour **articuler les thématiques**, elle est parvenue à classer les actions et à **réaliser un tableau** synthétisant les enjeux, les objectifs stratégiques et les actions (celles déjà financées dans l'objectif du développement touristique, thématique initiale de la charte qu'il a fallu élargir aux autres thématiques et changer d'échelles, pour engager les acteurs autour du concept de multifonctionnalité). **L'analyse des résultats** même de l'atelier world café n'a pas été faite, mais les productions ont aidé à rédiger le contenu final de la charte.

f. Résultats attendus et compétences pour le World Café

Les résultats et les compétences produits (fig.15) pour l'étape du World Café portent particulièrement à la création et à la traduction des actions et de l'architecture finale de la charte en complément de

l'engagement et de la confiance des acteurs pour leur mise en œuvre. Pour cela les compétences d'animation vise à savoir construire et accompagner les partenaires via

des supports très communicatifs et aider à

organiser les choix et les priorités

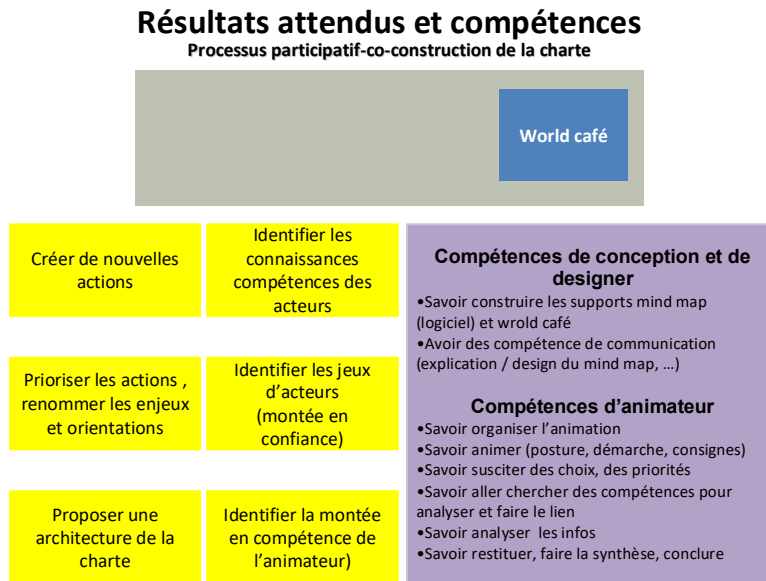


Figure 16 : schéma des étapes réalisée et à améliorer pour le world café

g. A retenir pour le processus participatif

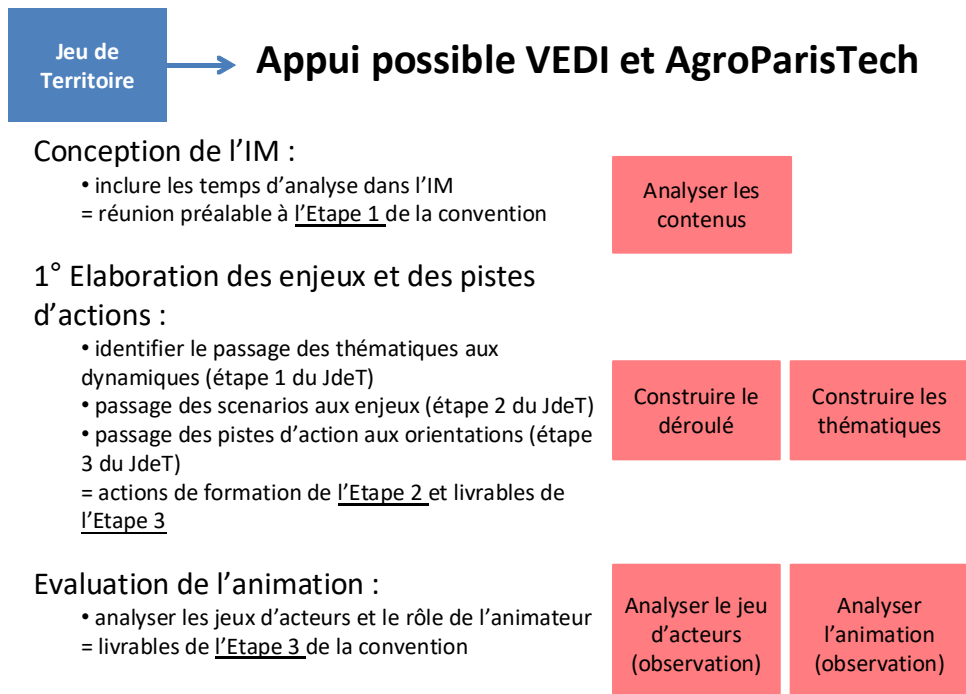


Figure 17 : points d'accompagnement pour le Jeu de territoire

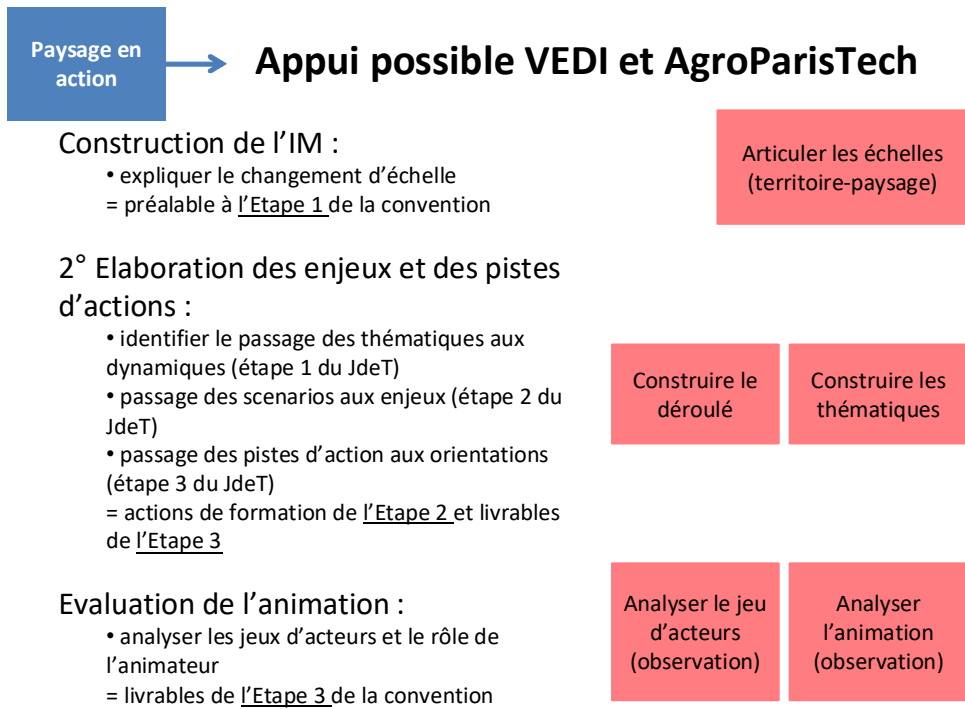


Figure 18 : points d'accompagnement pour le paysage en action

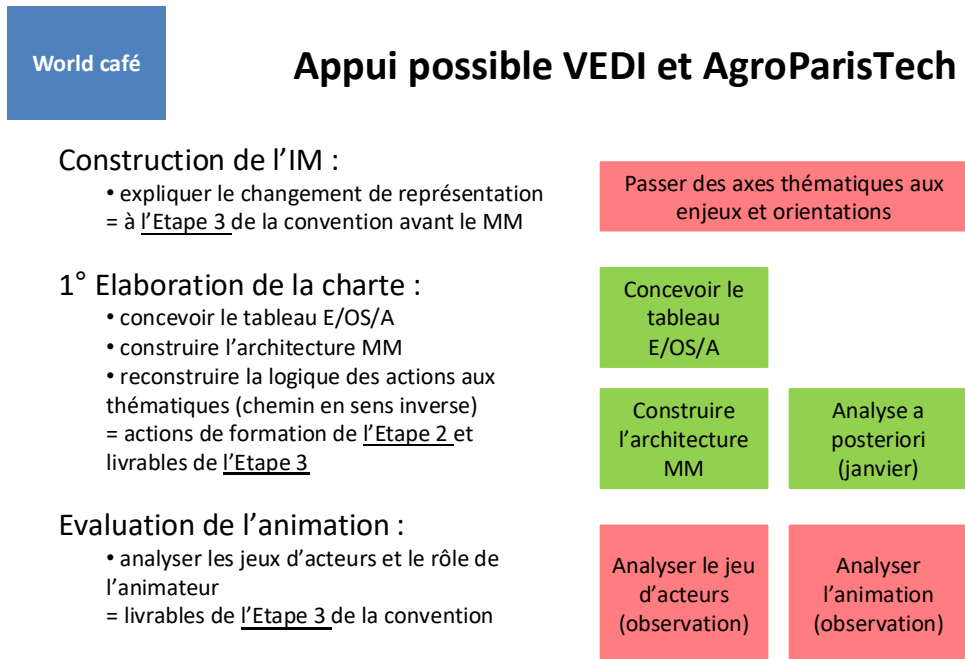


Figure 19 : points d'accompagnement pour le world café

L'analyse critique du processus participatif (fig. 17, 18, 19) dans son ensemble met en évidence également trois points clés, qui sont à accompagner, au-delà de l'animation auprès des participants.

- Conception de l'itinéraire méthodologique :

On revient sur la nécessité d'inclure, dans l'itinéraire méthodologique du processus participatif, des temps dédiés aux activités **d'analyse des productions**. On a tendance à focaliser l'attention sur les temps d'animation, parce qu'effectivement c'est la condition de réussite d'un dispositif participatif. Mais il faut

également apporter une plus-value en « traduisant » ce qui a été produit avec les acteurs pour d'une part leur donner à voir la dimension collective des productions, mais aussi faciliter l'appropriation des propositions, par eux qui ont participé et par d'autres impliqués dans le développement territorial.

- Elaboration des résultats :

Ainsi, les **résultats sont à élaborer au fur et à mesure**, afin de bien faire comprendre les raisonnements et de restituer la progression dans la construction collective. En amont, il s'agit de construire le déroulé de l'atelier participatif pour faciliter la participation des acteurs et de construire les thématiques qui permettront à la fois d'avoir un regard transversal et de traiter la question posée, ici l'élaboration d'une charte forestière de territoire. Puis cela passe par des étapes très concrètes. Pendant le jeu de territoire et le paysage en action, on passe des thématiques des fiches de jeu aux dynamiques de la maquette, des scénarios l'énoncé des enjeux, des pistes d'action aux orientations. Pour le world café final, qui aboutit à la construction de **l'architecture** de la charte, il s'agit de construire progressivement le **mind-mapping**, en reliant les enjeux, les orientations

stratégiques et les actions proposées. Cela demande d'exprimer ces liens et d'énoncer clairement les intitulés pour être compris de tous.

Un point essentiel est aussi la spatialisation des résultats, pour donner du sens aux propositions et les inscrire dans une dynamique territoriale. Pour pallier au manque de spatialisation, nous avons du a posteriori reconstruire le raisonnement spatial avec les porteurs animateurs du dispositif, mais nous avons manqué l'appropriation progressive par les participants du dispositif. Au final, la spatialisation des actions aurait pu donner encore plus de réalité pour la restitution finale aux participants et à la population (restitution qui n'est pas encore faite) et faciliter l'engagement des acteurs dans l'action collective.

- Evaluation de l'animation :

L'animation d'un processus participatif n'étant pas obligatoirement dans les compétences initiales des porteurs du projet, il importe de se donner des capacités d'observation du processus participatif, tant pour **comprendre les jeux d'acteurs** que pour **évaluer le rôle de l'animateur et les modalités d'animation**.

C'est un point clé sur lequel être attentif. En terme d'accompagnement de l'action par la recherche, cela spécifie les compétences que les chefs de projets doivent acquérir ou dont ils doivent s'entourer. Une dimension de formation est ainsi à formaliser.

4. Description du processus d'observation- d'évaluation

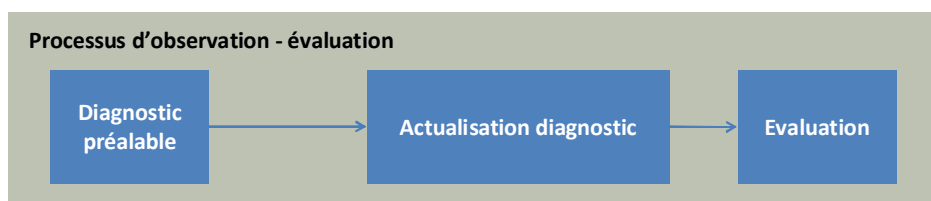


Figure 20 : schéma du processus d'observation -évaluation

La mise en œuvre des étapes du processus d'observation -évaluation (fig.4) est sous la responsabilité du chef de projet RND. Ce portage est également indispensable pour le bon déroulement de la démarche globale. Il nécessite des compétences adaptées réalisées ici par Marie-Caroline Detroz et Pierre Warzee avec un accompagnement par VEDI et AgroParisTech

Objectif : construire un diagnostic argumenté servant de base à l'élaboration de la charte et à son suivi

Moyens :

- Collecter données froides et données chaudes
- Valoriser les apports de la démarche participative
- Construire des indicateurs de suivi-évaluation

a. Etapes réalisées et à améliorer

Le processus d'observation et d'évaluation (fig.21) renvoie principalement à des étapes classiques d'élaboration de diagnostic et de construction d'un observatoire. De nombreuses initiatives ont été prises par le chef de projet pour accompagner le processus, tant dans la combinaison des sources de **données**, l'ajout de **réunions** pour solliciter spécifiquement des acteurs (élus et futurs porteurs d'actions), l'ajout **d'enquêtes** en ligne auprès des propriétaires forestiers et

des habitants. Tout cela a enrichi le **diagnostic** initial et a été **intégré progressivement** dans la rédaction. De même **l'évaluation** a été partie intégrante du processus, avec des indicateurs de suivi discutés en comités de pilotage, et les propositions **d'indicateurs** d'impacts des actions, en particulier pour les **services écosystémiques** proposés par les chercheurs belges. Nous avons fait le **débriefing final de l'itinéraire méthodologique** avec le chef de projet.

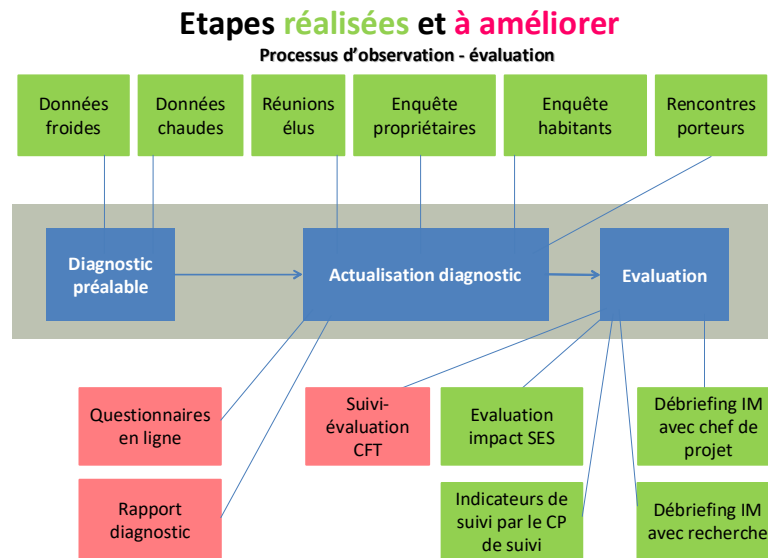


Figure 21 : schéma des étapes réalisées et à améliorer pour le processus d'observation - évaluation

Les points à améliorer (fig. 21) sont la conception et l'analyse des **questionnaires en ligne**, pour mieux les caler sur les avancées du processus d'observation et s'en servir pour **améliorer la rédaction du rapport final de diagnostic**. En effet, plusieurs allers-retours ont été nécessaires pour mieux valoriser l'apport des informations nouvelles tant issues de l'analyse des enquêtes individuelles

complémentaires que des apports des ateliers participatifs collectifs.

Par ailleurs, pour anticiper le transfert du suivi de la procédure de charte forestière de territoire au partenaire local, il serait nécessaire de bien spécifier les points clés du **suivi-évaluation**, ce qui n'a pas encore été réalisé.

En complément de l'analyse du processus, il semble nécessaire relever l'importance de la spatialisation de ces nouvelles informations et l'enrichissement progressif qu'elles apportent. La méthode des chorèmes proposée pour la représentation spatiale a ces propriétés de synthèse, explicitation et intégration, si tant est qu'elle soit acquise par les porteurs du projet. De même les questionnaires et interviews pourraient être conçus avec des supports cartographiques, pour faciliter l'intégration spatiale et le changement d'échelles (de l'espace d'action et du paysage au territoire).

b. Résultats attendus et compétences

Le processus d'observation et d'évaluation est souvent réalisé indépendamment du processus participatif. La démarche menée avec RND démontre que les interrelations avec les deux autres processus renchérisent

le diagnostic (fig.22) par l'identification des thématiques lors de la création des fiches de jeu de territoire ou les supports pour le paysage, ou encore des actions déjà existantes (ex : actions pour le tourisme). Le volet

participatif contribue à mieux identifier ce qui fait sens pour les acteurs ce qui les aide à

des actions de la charte, tout d'abord touristiques, en terme d'impact sur les

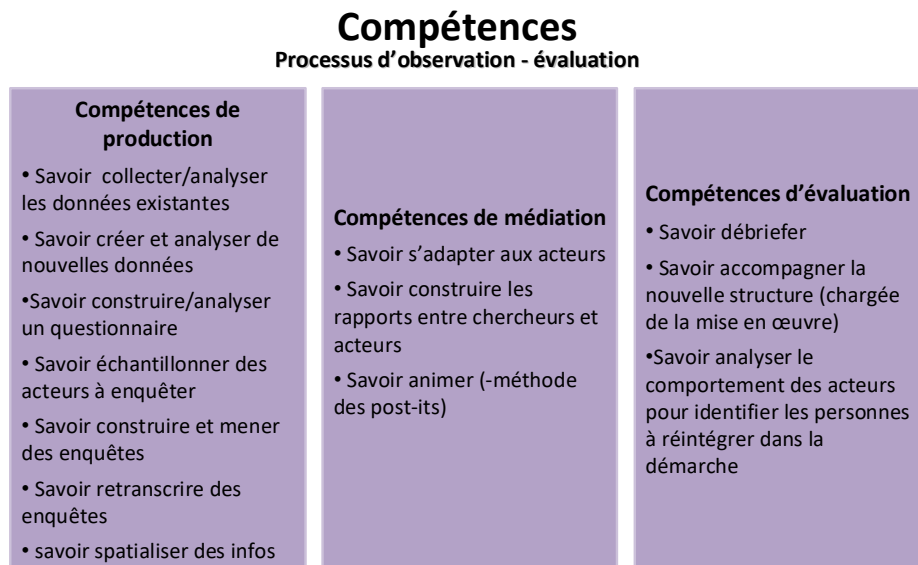
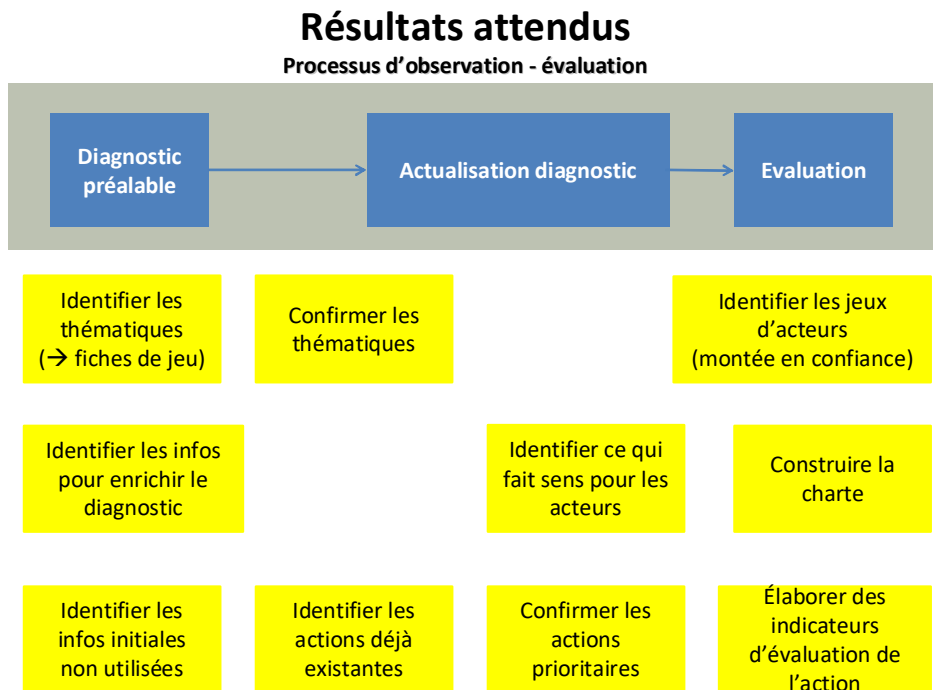


Figure 22 : schémas des résultats et compétences pour le processus d'observation - évaluation

confirmer les actions prioritaires. Les rencontres collectives comme individuelles (entretiens des porteurs –fig. 21) facilitent la montée en confiance et ainsi la co-construction de la charte. Les travaux avec d'autres scientifiques belges permettent d'instaurer un nouveau système d'évaluation

services écosystémiques.

Trois domaines de compétences sont mis en exergues au niveau de ce processus :

- Les compétences de production d'un projet de territoire qui portent essentiellement le

traitement et l'analyse des données territoriale ainsi que celles provenant du discours des acteurs du territoire.

- les compétences de médiation visant à instruire le dialogues entre les différentes parties prenantes du projet et à divers stade d'avancement.

- les compétences d'évaluation via notamment la capacité à prendre du recul globalement à tous les étapes de la démarche, en complément des outils d'évaluation des actions (indicateurs, efficience, ...).

c. A retenir pour le processus d'observation - évaluation

Au niveau du processus d'observation et d'évaluation du projet de charte, l'analyse critique (fig. 23) mène donc principalement à réaffirmer trois points clés :

Appui possible VEDI et AgroParisTech

Conception de l'IM :

- inclure les réunions intermédiaires et les enquêtes complémentaires
- = réunion préalable à l'Etape 1 de la convention

Elaboration du diagnostic :

- identifier au fur et à mesure l'enrichissement du diagnostic, entre diagnostic préalable, fiches de jeu, résultats du jeu de territoire, résultats du paysage en action, réunions intermédiaires, enquêtes complémentaires, actions complémentaires
- = livrables de l'Etape 1 et de l'Etape 3 complétés par les éléments de diagnostic issus des rendus des 3 ateliers et des réunions et enquêtes complémentaires

Rapport
diagnostic

Evaluation des actions :

- identifier au fur et à mesure les indicateurs d'action
- = livrables de l'Etape 3 de la convention et Etape 5

Suivi-
évaluation CFT

Figure 23 : points d'accompagnement pour le processus d'observation - évaluation

- Conception de l'itinéraire méthodologique :

Il est nécessaire d'inclure dans l'itinéraire méthodologique prévisionnel d'éventuelles étapes intermédiaires de réunions et d'enquêtes. Comme il n'est pas possible de les

anticiper à l'avance, il importe de se garder du temps entre les principales étapes de la démarche pour pouvoir les insérer au besoin.

- Elaboration du diagnostic :

Un diagnostic est itératif. Il ne part pas de rien, il y a toujours déjà des documents qui peuvent le nourrir. Mais il peut aussi s'enrichir progressivement. On n'a pas besoin de tout

savoir pour passer à l'action. Un **diagnostic** sert de référentiel pour évaluer les avancées et pour réajuster les orientations. Il est donc nécessaire d'en faire un outil souple, pour

incrémenter l'enrichissement et le donner à voir. On est loin des copier-coller classique des bureaux d'études ou de la profusion des couches de données dans un SIG. Le rapport de diagnostic est un construit. On pourrait anticiper son mode de construction, en formalisation tout d'abord les objectifs visés,

en laissant de la marge pour approfondir et améliorer les données informatives, mais également en récapitulant les liens entre thématiques, entre échelles qui sont rendus visibles au fur et à mesure.

Le rapport final du diagnostic de la charte a cette qualité de prise de recul.

- Evaluation des actions :

Pour faciliter le **suivi-évaluation** de la charte forestière de territoire et le transfert à d'autres porteurs, il importe de formuler les

indicateurs d'action. La encore, la spatialisation des pistes d'action seraient fort utile à cela.

5. Discussion de la démarche

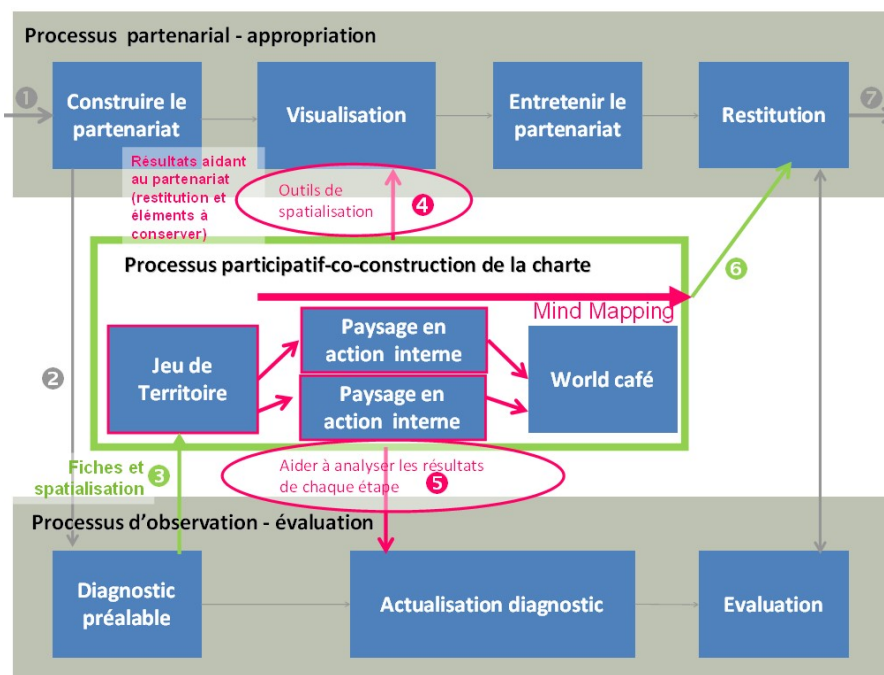


Figure 24 : schéma des points d'accompagnement à établir pour l'ensemble de la démarche

Pour récapituler la démarche et les points clés de l'accompagnement réalisé, on peut distinguer trois grands ensembles de liens qui sont à établir (fig. 24) :

- **ceux qui relèvent de l'action, à la fois politique et technique :**

Il s'agit des flèches ①, ② et ⑦ et de l'ensemble des processus de partenariat et d'observatoire (**encadré gris**). Le choix d'action est porté par les élus, ils élaborent leur stratégie et s'entourent de compétences techniques pour

mener à bien la démarche et la rendre publique.

En général, c'est un acquis de toute action territoriale.

- **Ceux qui relèvent de l'animation technique et stratégique :**

Il s'agit des flèches ③ et ⑥ et de l'ensemble du processus participatif (**encadré et flèches vertes**). La capacité d'enclencher et de restituer un processus participatif relève du chef de projet et de son équipe.

L'expérimentation menée pour la charte forestière de territoire a conforté les compétences de l'équipe.

La méthodologie a été transférée.

- **Ceux qui relèvent de l'accompagnement de l'animation et de l'action :**

Il s'agit des flèches ④ et ⑤ et des objets intermédiaires construits dans le processus participatif (**encadré rose**). L'appui par la recherche du chef de projet et de son équipe est crucial, pour construire progressivement les objets intermédiaires, tant les objets spatiaux et les outils de spatialisation, que le

mind mapping évolutif et les **outils d'analyse des résultats** de chaque étape participative.

C'est la spécificité de l'accompagnement que nous proposons, qui est d'étayer le processus participatif pour qu'il s'articule bien avec le processus partenarial et le processus d'observation.

Conclusion

Pour réfléchir en terme de transfert de la démarche, il semble important que les chefs de projet ou praticiens qui souhaitent développer ces processus s'engagent à :

- **Concevoir un itinéraire méthodologique structurant** qui identifie les étapes d'ateliers participatifs, mais aussi les temps d'analyse et de restitution ;
- **Construire un diagnostic partagé** qui s'enrichit progressivement et est partagé ;
- **Concevoir des représentations graphiques et communicationnelles** à l'aide des outils cartes, images, photos, chorèmes, video, ... ;
- **Construire un raisonnement spatial** qui va des structures et dynamiques du territoire aux actions localisées ;
- **Concevoir une évaluation chemin-faisant** qui donne les outils opérationnels et attendus visés.