



LES ENSEIGNEMENTS DE FORÊT D'EXCEPTION®

CONCERTATION ET DIALOGUE TERRITORIAL EN FORÊT



Office National des Forêts





Le label Forêt  
d'Exception®  
est avant tout  
l'engagement d'une  
gouvernance partagée  
de la forêt, l'ambition  
d'une concertation  
durable et fructueuse  
sur un territoire  
forestier.

Le projet Forêt d'Exception® constitue, sur dix-sept forêts domaniales emblématiques, un laboratoire démonstratif de la gestion du patrimoine forestier dans toutes ses dimensions.

L'Office national des forêts a souhaité valoriser les enseignements issus de dix années d'expérience. Des pratiques innovantes ont été identifiées sur les onze territoires forestiers labellisés et les six nouvelles forêts engagées dans le réseau Forêt d'Exception®.

La pratique de la concertation se développe au quotidien dans les territoires. De nouveaux savoir-faire et savoir-être contribuent au dialogue mené dans la durée. Les nouvelles formes de gouvernance mises en œuvre croisent les enjeux de la politique forestière nationale avec ceux des territoires.

Je souhaite que ces enseignements issus des travaux du réseau Forêt d'Exception® puissent inspirer d'autres forêts, l'ensemble des équipes de l'ONF et leurs partenaires, en réponse aux besoins de la société.

Jean-Marie AURAND,  
Directeur général de l'Office national des forêts



**Remerciements.** Cette publication de l'Office national des forêts a été réalisée par Christèle Gernigon avec les contributions de Annabelle Tournié (2016), d'un groupe de travail national constitué de Philippe Barret, Christophe Chauvin, Julie Marsaud et Véronique Vinot (réuni de novembre 2015 à décembre 2017) et les témoignages de l'ensemble du réseau Forêt d'Exception®.

---

**Dépôt légal.** Février 2019 / ISBN 978-2-84207-393-0

**Diffusion.** Format numérique en téléchargement libre sur <http://www.onf.fr/> (+6924)

**Référence ONF.** 9200-19-GUI-STR-039

---

**Pour citer ce document.** Office national des forêts (2019), Gernigon C. - Les enseignements de Forêt d'Exception®. Concertation et dialogue territorial en forêt - Direction forêts et risques naturels, Paris. 84 pages.

---

# SOMMAIRE

## INTRODUCTION

p.5

## DES PRINCIPES POUR LA CONCERTATION

p.7

Les différents niveaux  
de participation au dialogue / **p.8**

Le type de dialogue à promouvoir  
pour Forêt d'Exception® / **p.10**

## LA PRÉPARATION DE LA CONCERTATION

p.13

Le mandat pour initier  
et lancer la concertation / **p.14**

La constitution de l'équipe  
pour mener la concertation / **p.16**

L'articulation avec  
les dispositifs existants / **p.20**

L'identification et la mobilisation  
des participants / **p.22**

La définition des thèmes  
et du périmètre  
de la concertation / **p.25**

## LES ESPACES DE DIALOGUE AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE

p.29

Le comité de pilotage / **p.30**

Les autres instances  
de concertation / **p.34**

D'autres modalités pour  
accompagner le dialogue / **p.40**

## LES TEMPS DE LA CONCERTATION

p.45

Les grandes étapes de la concertation  
« Forêt d'Exception » / **p.46**

L'élaboration d'un diagnostic  
partagé / **p.50**

La conduite du dialogue  
dans la durée / **p.52**

## L'ANIMATION DES RÉUNIONS POUR LA CONCERTATION

p.57

Les fonctions particulières de  
l'animateur des réunions de  
concertation / **p.58**

La neutralité relative  
de l'animateur / **p.60**

La posture de l'animateur des réunions  
de co-construction / **p.62**

Des principes généraux  
pour l'animation / **p.63**

## POUR CONCLURE

p.65

## LISTE DES ANNEXES

p.67

**Annexe 1.**  
Recueil des expériences  
de concertation  
Forêt d'Exception / **p.68**

**Annexe 2.**  
Gestion par l'animateur de certains  
« moments difficiles » / **p.69**

**Annexe 3.**  
Outils et techniques pour l'animation  
du dialogue / **p.70**

**Annexe 4.**  
Qu'est-ce-que Forêt d'Exception® ?  
/ **p.78**

## BIBLIOGRAPHIE. POUR ALLER PLUS LOIN...

p.82

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

p.83

## LE LABEL FORÊT D'EXCEPTION®, DÉMARCHE NATIONALE ET INITIATIVE LOCALE CONCERTÉES

L'Office national des forêts s'est engagé à affirmer une politique de développement durable dans les forêts domaniales et à créer un réseau de sites démonstratifs et exemplaires.

Le partage de l'espace forestier et l'équilibre entre ses différentes fonctions (économique, sociale et environnementale) ont conduit l'Office national des forêts à mettre en place une démarche exemplaire de concertation avec tous les partenaires du territoire associés à une forêt domaniale.

Le label Forêt d'Exception® distingue l'excellence de la gestion de ces forêts reconnues pour leur patrimoine unique en termes d'histoire, de paysages, de biodiversité ou de bois de grande valeur.

Cette démarche de développement local associe étroitement les élus et les acteurs locaux. Elle s'est concrétisée par un label de reconnaissance Forêt d'Exception®.

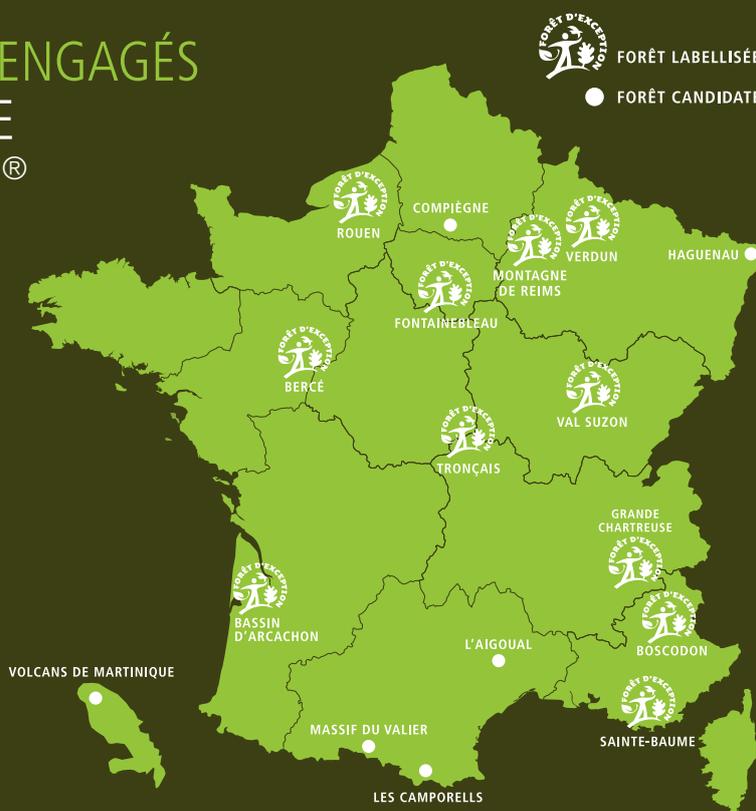
Sur la base d'un dossier de candidature porté par un comité local, le label est attribué pour une période renouvelable de cinq ans, par un comité national d'orientation composé d'experts qualifiés en aménagement des territoires, en environnement, culture et tourisme et de représentants des ministères de l'agriculture et de l'écologie.

Le label Forêt d'Exception® consacre à la fois la qualité d'un massif forestier, l'exemplarité des actions menées et des partenariats engagés

## LES 17 TERRITOIRES ENGAGÉS DANS LA DÉMARCHE FORÊT D'EXCEPTION®

Sur les dix-sept forêts engagées dans la démarche, onze ont été labellisées de 2012 à 2018 : Fontainebleau, Verdun, Grande Chartreuse, Rouen, Val Suzon, Montagne de Reims, Bercé, Tronçais, Bassin d'Arcachon, Sainte-Baume et Boscodon.

*Un glossaire situé en annexe explicite la terminologie propre au label Forêt d'Exception®.*



## INTRODUCTION

En réponse aux engagements de gestion durable des espaces forestiers et à la dynamique de débat public sur l'environnement observée depuis les années 1990, l'Office national des forêts a capitalisé l'expérience de sa participation à des dispositifs de concertation en France. La création de « comités de massif forestier » présidés par un préfet a su répondre à un besoin d'espace de médiation entre le gestionnaire forestier et les usagers. Avec la décentralisation territoriale de l'État, l'émergence du réseau Natura 2000 puis les projets de charte forestière de territoire, les forestiers ont appris à siéger en Comité de pilotage, à négocier certaines décisions de gestion, puis à partager le rôle d'animateur du dialogue avec d'autres acteurs (association, établissement public, collectivité locale).

À partir de 2007, en forêt domaniale, cette reconnaissance des acteurs et des enjeux multiples cohabitant sur un même espace forestier a mené à la création d'un nouveau dispositif de concertation, « Forêt d'Exception® ». L'ONF prend ici une initiative qui permet à des partenaires de se réapproprier ce territoire forestier, avec leur participation au processus de conception, voire de décision concernant la forêt domaniale.

Quatre niveaux de dialogue y sont pratiqués : de l'information à la consultation des parties prenantes, jusqu'à la co-construction ou la négociation d'une décision au sein d'une instance ad'hoc. Un label « Forêt d'Exception® » atteste de la réalité d'une gouvernance locale et de la création de partenariats innovants.

Ce premier recueil des expériences de concertation au sein du réseau Forêt d'Exception® vise à capitaliser ce savoir-faire au niveau national. Il s'agit de favoriser la diffusion de ces enseignements dans les territoires forestiers, au-delà du réseau des forêts et des acteurs engagés dans le programme Forêt d'Exception®.

Le recueil s'articule autour de quatre parties : la préparation de la concertation, la mise en place des espaces de dialogue, le déroulement de la concertation et sa conduite dans le temps, puis l'animation des réunions dédiées.

Ce document a vocation à être diffusé largement, avec une version téléchargeable sur [www.onf.fr](http://www.onf.fr).



*Monter un projet  
en commun,  
c'est efficace,  
les choses changent.*

*Forêt d'Exception  
va dans le sens de  
la société. Désormais on  
ne pourra plus gérer notre  
environnement dans notre  
petit coin sans associer  
les usagers. Les gens  
s'intéressent de plus en  
plus à leur environnement,  
alors on ne pourra pas  
faire l'économie de ces  
pratiques.*

- Personnels ONF -



# DES PRINCIPES POUR LA CONCERTATION

Les différents niveaux  
de participation au dialogue / p.8

Le type de dialogue à promouvoir  
pour Forêt d'Exception® / p.10

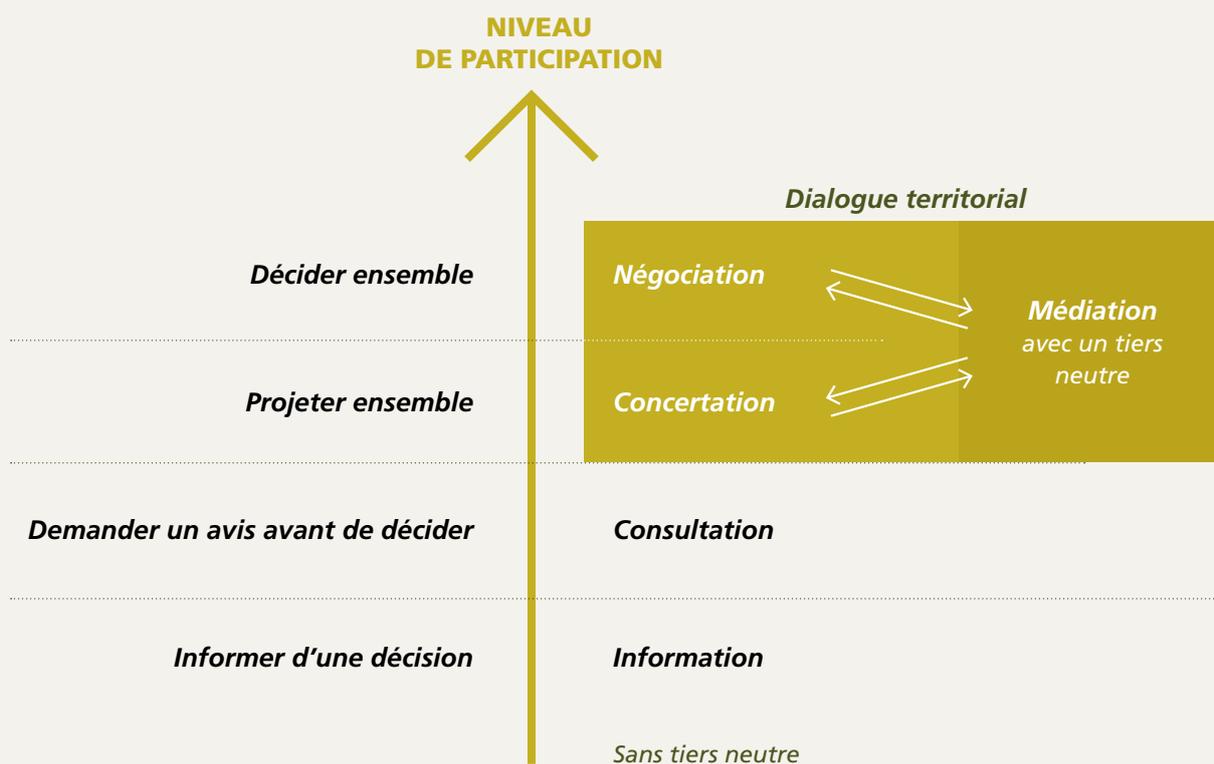


La gestion des territoires, de l'environnement comme de la forêt est de plus en plus complexe. La parole des experts ou gestionnaires n'est plus suffisante ni considérée comme une vérité absolue. Le mode d'élaboration d'une décision et sa mise en œuvre relèvent aujourd'hui d'un processus de dialogue avec une société concertée et des acteurs mobilisés face aux évolutions de l'environnement.

La démarche Forêt d'Exception® est une nouvelle forme d'écoute et de concertation dans laquelle s'engage l'ONF à l'échelle d'un territoire centré sur une ou plusieurs forêts domaniales. La dynamique du projet à co-construire intègre la réponse à des besoins locaux et une logique territoriale qui implique les représentants de la démocratie locale (élus, exploitants et usagers, associations).

# 1. Les différents niveaux de participation au dialogue

La notion de « concertation » recouvre des réalités assez différentes dans l'esprit de chacun. Cette incertitude se révèle capitale à lever pour mobiliser durablement les parties prenantes d'un projet territorial.



**Illustration 1 - Les différents niveaux de participation** (d'après P. Barret, 2012) . Les différentes formes de dialogue entre les partenaires sont ici classées en fonction de leur niveau d'implication dans l'élaboration de la décision : de la simple information d'une décision à la conception du projet puis la décision commune. Un même processus de concertation peut prévoir plusieurs phases de dialogue (voir § Les temps de la concertation, p. 45).

## Quelques définitions

Plus précisément, les divers degrés de participation peuvent être définis comme suit :

### INFORMATION

Apporte des éléments de connaissance sur un projet en cours ; informe les acteurs locaux ou les habitants d'une décision déjà prise. Cette démarche vise à faciliter leur compréhension du projet défini, de sa conception à sa réalisation.

### CONSULTATION

Demande d'un avis sur un projet avant de prendre une décision, avec différentes formes possibles : enquête, réunion publique, rencontre bilatérale, débat public... Elle n'engage aucun partage du pouvoir de décision et ne garantit aucune prise en compte des avis exprimés ; toutefois, une information des personnes sollicitées peut restituer la façon dont leurs avis ont été pris en compte.

### CONCERTATION

Élaboration collective de propositions. Ici, la production de connaissances n'est pas le seul fait des experts et des scientifiques : tout individu associé à la réflexion apporte ses besoins et ses idées. Le partage des informations, objectifs et actions se fait en amont du projet, sans qu'il n'engage un partage du pouvoir de décision. L'engagement moral des organisateurs sera de considérer toutes les contributions, mais non de les intégrer systématiquement dans le projet final. Une information des personnes sollicitées restituera la façon dont elles ont été prises en compte.

### NÉGOCIATION

Processus aboutissant à une codécision que chacun s'engage à mettre en œuvre. La négociation vise à l'obtention d'un accord entre les parties impliquées : priorisation des actions et de leur financement, choix du maître d'ouvrage d'un projet, par exemple.

### MÉDIATION

Intervention d'un tiers neutre (généralement externe) dans un processus de concertation et de négociation. Le médiateur peut gérer des phases de dialogue direct et difficile, voire conflictuel. Son intervention permet de dépasser les oppositions individuelles.

### DIALOGUE TERRITORIAL

Désigne l'ensemble des processus de concertation, médiation et négociation décrits ci-dessus et appliqués à la gestion d'un territoire.

#### *Question\_*

*La concertation enlève-t-elle tout le pouvoir du gestionnaire en forêt domaniale ?*

#### *Réponse\_*

*Non, le décideur n'a pas changé ; par contre c'est le mode d'élaboration du projet qui évolue. Il faut que le gestionnaire ait conscience qu'il mettra potentiellement en œuvre, en fin de processus, une solution différente de celle qu'il avait pu imaginer seul, préalablement à la concertation.*

*- Échange en formation -*

## 2. Le type de dialogue à promouvoir pour Forêt d'Exception®

**Avec le label Forêt d'Exception®, l'ONF mène une politique de mise en valeur de forêts domaniales emblématiques, avec la recherche d'innovations, l'ambition d'une démonstration pédagogique de la gestion durable des forêts et l'engagement d'une gouvernance locale exemplaire.**

Cette démarche est très nettement orientée vers l'action, avec l'élaboration d'un projet concerté et d'un programme d'actions conduites par un réseau de partenaires locaux. Le type de dialogue à promouvoir entre en résonance avec les termes du « dialogue territorial » (Barret 2012).

Cette posture de concertation peut se caractériser comme suit :

1. Un objectif : la co-construction de propositions articulées à un processus décisionnel
2. Une posture d'écoute et de compréhension mutuelle des besoins de chacun
3. Un processus défini préalablement, avec un dispositif et un cadre spécifiques à chaque territoire
4. Un dispositif qui invite et intègre toutes les parties concernées
5. Un processus au déroulement simple et progressif, flexible si besoin
6. Une animation du dispositif par une personne capable d'adopter une posture neutre

Le type de concertation proposée aux équipes de l'ONF pour Forêt d'Exception® s'appuie sur les principes de la « négociation raisonnée », approche théorisée par R. Fisher et W. Ury (1982). Son champ d'application est très large : conflits du travail, affaires et relations commerciales, négociations environnementales, conflits internationaux, etc.

Le parti-pris préalable de la posture de dialogue est que chaque participant ne détient ou ne perçoit en général qu'une partie de la réalité. Le dialogue va lui permettre d'accéder au tout, ou du moins de s'en approcher, en écoutant et en apprenant des autres participants.

### Les cinq principes de la « négociation raisonnée » ou « comment passer de l'expression des positions à celle des besoins ? »

(P. Barret, 2012)

- Négocier à partir des intérêts (ou besoins) des parties
- Rechercher des solutions gagnant gagnant
- Considérer le conflit comme un problème à résoudre
- Être conciliant avec les autres parties prenantes
- Séparer les phases de la négociation

**Exemple de solution gagnant-gagnant, impliquant une association d'usagers de la forêt et un gestionnaire forestier**



*En Forêt de Fontainebleau, pour la rénovation d'un site d'escalade difficile d'accès, une chaîne humaine a été organisée par l'ONF avec les bénévoles des associations, pour réaliser un transport manuel des matériaux nécessaires au chantier (sable, blocs de grès, etc).*

*> Gain pour le gestionnaire : faible dérangement de la faune, transmission directe de messages aux usagers, rapidité et moindre coût du chantier.*

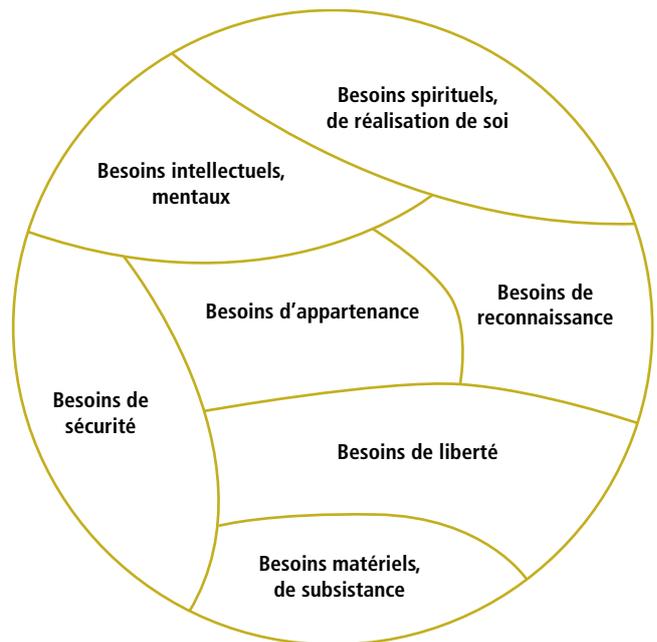
*> Gain pour les usagers : réouverture rapide d'un site sécurisé, satisfaction de contribuer à l'entretien d'un espace qu'ils pratiquent régulièrement.*

## IDENTIFIER LES BESOINS INDIVIDUELS & COLLECTIFS

Dans un puzzle, s'inspirant de la communication non-violente et de son expérience de médiateur, Philippe Barret propose une lecture de l'ensemble des besoins liés aux questions territoriales.

Sept familles de besoins y sont identifiées. Il s'agit de besoins individuels ou de besoins collectifs, sans véritable hiérarchie ni priorité, à la différence de la « pyramide des besoins de Maslow » (1970).

La pyramide de Maslow a pu véhiculer l'idée selon laquelle un besoin doit être satisfait à 100 % avant que le besoin suivant émerge, alors que de grandes différences individuelles existent. Ce puzzle vient compléter et nuancer cette approche.



**Illustration 2** - « Le puzzle des besoins, dans le domaine de l'environnement et du territoire » (d'après P. Barret, 2012).



**Photo 1** - Promeneurs circulant entre les blocs de grès caractéristiques de la forêt de Fontainebleau (© S. Duffard/ONF).

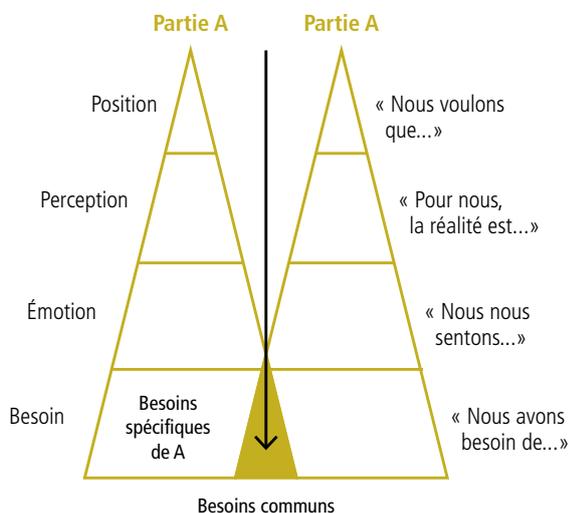
## FAIRE S'EXPRIMER LES BESOINS DES PARTICIPANTS

Dans le processus de « négociation raisonnée », l'animateur doit donc accepter que des émotions s'expriment, surtout au début. Il doit alors faire preuve d'écoute et de délicatesse « je vous sens particulièrement touché par ce qui vient d'être dit ».

Dans son cheminement, l'animateur du dialogue invite chaque partie à passer progressivement de l'expression de sa position (je veux que...) à celle de ses besoins (j'ai besoin de...). L'animateur va faire en sorte que chaque personne puisse exprimer ce qui est important pour elle, dans ce lieu. Est-ce un besoin de reconnaissance, un besoin de tranquillité, un intérêt matériel... ?

La mise en évidence de leurs besoins communs constitue un élément clé du rapprochement entre les parties.

Le schéma suivant résume le cheminement fondamental de la médiation (adapté de Fisher et Ury)



D'après « Guide pratique du dialogue territorial »  
P. Barret (Geysler), Fondation de France, 2003

**Illustration 3 - « Le triangle des positions »**  
(P. Barret, 2012).



*Pour les personnes proches du terrain (forestier, agriculteur), il est plus facile d'aller vers les "besoins".*

*Par contre, plus la personne se situe au niveau décisionnel, en haut de la hiérarchie (directeur, responsable politique), plus elle aura tendance à rester sur un niveau de "position".*

- Témoignage en formation -

Exemple d'un représentant d'utilisateurs de la forêt impliqué dans une discussion avec un forestier



**Position :** Nous voulons que vous arrêtiez les coupes de bois dans cette forêt.

**Perception :** Nous avons l'impression que les coupes de bois augmentent sur cette forêt et le paysage forestier s'appauvrit en beaux arbres.

**Émotion :** Nous sommes inquiets pour l'avenir de la forêt et la qualité de notre cadre de vie.

**Besoin :** Nous avons besoin d'une forêt calme, et de sentiers agréables pour nous promener le week-end.

# LA, PRÉPARATION DE LA CONCERTATION

Le mandat pour initier et lancer la concertation / *p.14*

La constitution de l'équipe pour mener la concertation / *p.16*

L'articulation avec les dispositifs existants / *p.20*

L'identification et la mobilisation des participants / *p.22*

La définition des thèmes et du périmètre de la concertation / *p.25*



**Cette phase de préparation doit produire un dispositif de concertation adapté au contexte local qui permette de respecter l'esprit de la Charte nationale Forêt d'Exception® ([voir annexe 4 p.78](#)).**

**D'une façon générale, il s'agit d'améliorer le dialogue avec les parties intéressées en forêt domaniale. Cela passe par leur meilleure implication dans la mise en œuvre d'une gestion équilibrée de la forêt (respectant tous les besoins et usages identifiés collectivement), dans la conception et la concrétisation de nouvelles actions contribuant au dynamisme et à l'attractivité du territoire.**



## QUELLES QUESTIONS SE POSER AVANT DE LANCER LA CONCERTATION ?

Toute démarche de dialogue territorial suppose la réponse préalable à un certain nombre de questions, que nous détaillerons dans le tableau ci-dessous en les appliquant au cas de Forêt d'Exception®.

Question	Exemple dans le cadre de Forêt d'Exception®	
	Question	Elément de réponse
Pourquoi dialoguer ?	Quels sont les objectifs de la concertation menée ?	> co-construire un projet territorial centré sur une forêt domaniale emblématique.
Sur quoi dialoguer ?	Quels sont les objets, thématiques ou géographiques, concernés par la concertation ?	> une forêt domaniale et tous les patrimoines qui y sont attachés, les besoins et usages liés à cette forêt.
Avec qui dialoguer ?	Quels sont les acteurs à inviter dans cette concertation ?	> tous les acteurs concernés par une forêt et son territoire d'influence sont invités à contribuer au projet.
Quels sont les espaces de dialogue favorables à la concertation ?	Quelles instances de concertation créer : avec quels rôles, quelle composition, quelles modalités de fonctionnement ?	> le dispositif Forêt d'Exception® impose la création d'un « comité de pilotage ». D'autres instances spécialisées peuvent l'accompagner (groupe de travail, comité de suivi etc).
Qui décide ? Qui valide ou met en œuvre les produits de la concertation ?	Quels sont les modes de décision définis dans ce cadre ?	> le comité de pilotage Forêt d'Exception® décide des objectifs et du périmètre du projet à développer. L'ensemble des partenaires participe à la mise en œuvre du projet et son suivi.
Par quelles étapes passer ? Comment dérouler le processus de concertation ?	Quel est le processus de concertation du dispositif ?	> la concertation est rythmée par la production d'engagements successifs : protocole d'accord, contrat de projet, dossier de candidature, actions pilotes (voir le glossaire en Annexe 4 p.79).
Qui anime le dialogue ?	Qui anime le dialogue sur le massif forestier sélectionné ?	> un chef de projet est missionné par le directeur local de l'ONF (Agence territoriale)

**Illustration 4 - Les questions préalables au lancement de la concertation.** En pratique, dans le réseau Forêt d'Exception®, chaque territoire a ainsi adapté son dispositif à son contexte et aux moyens disponibles.

## 2. La constitution de l'équipe pour mener la concertation

**Prendre l'initiative de lancer et d'animer un processus de concertation en forêt domaniale ne s'improvise pas. Afin de l'inscrire dans une dynamique durable et légitime, un mandat doit fixer un objectif et un cadre de travail adapté à l'équipe qui mobilisera les partenaires locaux.**

Historiquement, cette impulsion a pu être extérieure à l'ONF (Natura 2000, Forêt de protection) ou répondre à un conflit d'usages en forêt. Associant l'ONF, elle a pu se concrétiser par la création d'un « comité de massif forestier », présidé par le Préfet ou un élu local. Le pilotage d'un projet transversal et fédérateur sur un grand massif forestier domaniale doit s'articuler au sein de l'établissement. La répartition des missions valorisera les compétences de chacun, avec une délimitation claire de leur rôle. Cette ouverture au dialogue doit aussi se faire en veillant à préserver la légitimité professionnelle de chacun : celle du gestionnaire forestier comme celle du partenaire territorial.

### Principes de gestion du projet

- Faire en sorte que chacun soit informé et adhère aux orientations de la démarche.
- Répartir les missions entre plusieurs personnes, en séparant bien le rôle de pilotage et de portage politique, du rôle d'animation de la concertation.
- Valoriser les compétences et la position de chacun, dans toutes les missions, qu'elles soient de soutien (communication) ou d'expertise technique.
- Développer écoute et culture de partenariat pour partager la gouvernance du dispositif.

## LA DÉSIGNATION D'UN CHEF DE PROJET

Pour conduire le projet Forêt d'Exception® et l'intégrer au sein des activités de l'Agence ONF, une première décision est nécessaire : la désignation d'un chef de projet.

### ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



#### Question\_

*Quel temps de personnel réserver, a priori, pour mener un tel projet ?*

#### Réponse\_

*Le rôle du chef de projet évolue fortement selon les phases du projet et l'intensité des interactions avec les partenaires. Du lancement de la démarche à l'aboutissement de la candidature Forêt d'Exception®, l'animation du processus peut ainsi nécessiter un temps très variable, allant de 15 % jusqu'à 100 % d'un équivalent temps plein (conduite et suivi global du projet, hors mise en œuvre des actions). L'objectif est d'assurer la continuité du projet et du dialogue, en évitant les temps morts. À côté du temps consacré au suivi des études et réunions, le chef de projet doit rester réactif et disponible auprès des acteurs, au quotidien, et mobiliser des moyens pour concrétiser les actions sur le terrain.*

### Le chef de projet Forêt d'Exception® est l'animateur du dispositif et le référent ONF du projet.

- Sous la responsabilité du directeur d'Agence ONF, il est le « garant du label » au niveau local avec le président du Comité de pilotage (c'est-à-dire du respect de la charte nationale Forêt d'Exception®).
- Il est au service du projet Forêt d'Exception® dont il assure le secrétariat général, le suivi et la mise en œuvre, ainsi que la production du dossier de candidature au label.
- Il est chargé de faire circuler les informations, mettre les personnes en relation, veiller à la mise en œuvre des actions et produire le bilan annuel des réalisations.

## LA MOBILISATION D'UNE ÉQUIPE-PROJET

Les personnels de l'ONF peuvent ressentir l'arrivée d'un dispositif de concertation comme une contrainte supplémentaire avec une mission de plus à gérer, ou comme une privation de pouvoir et d'expertise. Dans un contexte de restriction de moyens (budgétaire ou humain), ce projet est plus facilement accepté si les objectifs et les apports sont clairs et partagés en interne, avec une implication forte du directeur d'Agence territoriale de l'ONF.

Par ailleurs, la connaissance du contexte local (acteurs locaux, climat relationnel, environnement forestier) que possèdent les gestionnaires de terrain constitue une ressource intéressante à mobiliser avant le lancement du dispositif.

En plus d'une appropriation individuelle du sujet, un travail préalable interne à l'ONF permet de clarifier les objectifs du projet, pour intégrer les besoins, les savoirs et les contraintes de chacun. Il permettra ensuite de définir le rôle et le degré d'investissement approprié de chaque agent dans le projet.

### ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Le directeur d'Agence (...) travaille toujours en binôme avec le président du Comité de pilotage. Son rôle est de s'assurer que tout le monde est au courant de ce qui se passe. Pour cela il doit aussi engager des relations bilatérales avec les acteurs conflictuels.*

*Le site Forêt d'Exception® est constitué de deux Unités territoriales (UT), il y a donc un correspondant par UT pour faire remonter les demandes et remarques locales : souvent un technicien forestier territorial.*

- Personnels ONF -

*Nous avons un technicien forestier territorial très investi dans le projet. Il va beaucoup à la rencontre des acteurs locaux sur le terrain. Il échange avec eux et me fait part des informations importantes.*

- Chef de projet ONF -

#### La répartition des rôles au sein de l'ONF

- Un binôme indispensable : le chef de projet Forêt d'Exception® et le directeur d'agence ONF.
- L'adhésion des responsables d'Unité territoriale sur le périmètre concerné.
- L'implication des gestionnaires forestiers (équipe UT) est précieuse, avec leur position proche du terrain et leur connaissance des acteurs locaux.

## LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES À LA CONCERTATION

La conduite de la concertation demande au chef de projet d'adopter une position particulière (voir § L'animation des réunions, p.57 à 62), entre appartenir à une équipe ONF et animer un dispositif d'écoute attentive de tous les partenaires. Cette capacité de mise à distance est à rechercher lors du choix ou du recrutement du chef de projet.

### ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Pour mener et piloter Forêt d'Exception®, il faut quelqu'un qui soit "différent" du reste du personnel ONF. Il faut quelqu'un qui ait un bon relationnel avec les gens, et une connaissance développée du territoire.*

*- Personnels ONF -*

*Dans les sites Forêt d'Exception® on parle de territoires témoins d'une histoire, et de gens qui ont parfois des blessures ou des réticences qui leur sont propres. Le chef de projet doit être à même de comprendre tout ça pour l'intégrer et entretenir de bonnes relations. Il faut une ouverture à l'autre et une capacité d'écoute.*

*- Partenaires -*

*Je participe régulièrement aux réunions de l'Unité territoriale pour me tenir au courant des actualités et projets en interne, pour développer le lien entre le projet et le terrain.*

*- Chef de projet ONF -*

#### Les compétences nécessaires à la concertation

- L'animation d'un dialogue ouvert demande un chef de projet décentré de la position du gestionnaire et du décideur, ainsi que du domaine d'expertise qui lui serait propre. (voir La neutralité relative de l'animateur p.60)
- Le chef de projet ONF doit être en permanence à l'écoute du territoire, des partenaires locaux et de ses collègues gestionnaires.

## UN CHANGEMENT DE CULTURE À ACCOMPAGNER

Un changement de culture est à l'œuvre au sein de toute l'équipe engagée dans la concertation, avec un accompagnement nécessaire pour l'ensemble de ses membres. La participation à des formations au dialogue et à la concertation permet de consolider les savoir-faire et savoir-être des équipes impliquées. L'accompagnement des chefs de projets conduit aussi à favoriser les échanges en réseau, avec des séminaires et ateliers permettant de partager les questions et les expériences, de prendre du recul sur une situation donnée.



**Photo 3 - Partage d'expériences lors d'un séminaire réunissant les chefs de projet et les membres du Comité national Forêt d'Exception, à Paris en 2014. (© A-M. Granet/ONF).**

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®

Le personnel éprouve parfois des difficultés avec la gouvernance partagée car demeure toujours la perte d'une certaine forme d'expertise, donc de pouvoir de l'ONF.

L'ouverture de la gestion forestière domaniale à l'extérieur reste une posture nouvelle et délicate, les techniciens forestiers territoriaux sont ouverts au dialogue mais ils ne sont pas forcément habitués à mener cette concertation sur l'aménagement forestier et le cœur de leur activité.

Nous les forestiers on n'est pas spécialistes de tout, nous devons nous aussi nous enrichir d'autres regards pour nous améliorer. J'ai appris les outils d'animation sur le tas et aussi à la formation de Dialter qui a été très enrichissante.

- Personnels ONF -

### Le renforcement des compétences au sein de l'équipe

- Une formation destinée à tous les personnels est essentielle afin de leur offrir une même base de compétences et une culture commune sur la concertation.
- S'entourer de personnes relais et engager des relations d'échanges privilégiés avec le référent d'une structure partenaire permettent de mutualiser les compétences respectives.

	L'équipe projet Forêt d'Exception® Répartition des rôles	Partenaires de l'ONF	Personnels de l'ONF		
			Direction générale	Agence territoriale	Personnels délégués
1	<b>Pilotage national du label</b> Prescripteur, coordinateur et animateur national. Responsable du label au niveau national	Membres du Comité national d'orientation	Directeur général, directeur Forêts et risque naturels		
2	<b>Pilotage local du projet</b> Portage politique du projet territorial, mobilisation des partenaires. Validation de l'ordre du jour et des comptes rendus de réunions	Président du Comité de pilotage : élu d'une collectivité territoriale		Directeur d'agence territoriale	
	Portage ONF local. Négociation des moyens dédiés au projet Management de l'équipe- projet ONF				
	Contribution au projet et suivi en continu	Membres du Comité de pilotage		Membres du Comité de pilotage	
3	<b>Animation du projet</b> Responsable du projet et du label au niveau local. Secrétariat des réunions et production documentaire : diagnostic et programme d'actions, protocole et contrat, dossier de candidature. Mise en œuvre et suivi des actions programmées				Chargé de mission, chargé d'étude, responsable d'unité territoriale

**Illustration 5 - La répartition des rôles au sein de l'équipe projet Forêt d'Exception®.** Afin de constituer une équipe de pilotage et d'animation, chaque site met au point une répartition des missions qui lui est propre. Le schéma ci-dessus résume les grands principes de répartition des missions de pilotage et d'animation du projet, et leur articulation avec les partenaires (traitée p.22). Les missions de soutien auprès des personnes dédiées ne sont pas explicitées dans cette synthèse mais ne doivent pas être négligées : soutien politique, soutien technique ou administratif, personne-relais assurant la continuité du dispositif, chargé de communication. Pour plus d'information sur l'organisation ONF et le pilotage Forêt d'Exception®, se référer à l'Annexe 4, p.81.

### 3. L'articulation avec les dispositifs existants

**L'articulation entre Forêt d'Exception® et d'autres démarches menées sur le même espace forestier passe par un dialogue préalable avec les structures porteuses de ces démarches. Elle permet de conserver une continuité, de capitaliser les acquis et de mobiliser plus efficacement les participants.**

Avant son lancement, se questionner sur l'insertion et la visibilité de Forêt d'Exception® parmi les dispositifs déjà existants et sur les participants qu'il sollicite (« sont-ils les mêmes ? »). Il sera utile d'étudier les possibilités de mutualisation ou d'articulation de ce dispositif avec d'autres comités existants pour le renforcer dans le temps.

Une concertation préalable avec les structures concernées sera engagée pour définir le lien à établir avec les autres démarches en cours, avec l'ambition de mettre en cohérence ces démarches.

Plusieurs cas de figure peuvent être envisagés : intégrer Forêt d'Exception® à un processus déjà en cours (exemple de la charte forestière de territoire de Rouen), chercher des complémentarités (adaptation et fusion progressive des comités préexistants, à Fontainebleau), ou mettre en œuvre simultanément plusieurs démarches de front, avec un tronc commun qui alimentera les différents projets (comme à Compiègne).

De manière générale sur les sites Forêt d'Exception®, les démarches d'articulation et de mise en cohérence des dispositifs sont plutôt aisées. Cette coopération est souvent le résultat d'un partenariat fort qui parvient à mettre en place des espaces communs de dialogue, avec une co-animation ONF/partenaires de ces instances.

**Cette démarche apporte plus de cohérence et de solidité aux projets, en capitalisant les acquis des autres dispositifs et en renforçant le dispositif Forêt d'Exception® dans la durée. Réciproquement celui-ci peut trouver une légitimité locale dans le renforcement des autres dispositifs, en facilitant la mise en réseau de tous les acteurs sur le territoire.**

Cette mutualisation concerne à la fois les instances de dialogue, les études acquises (mobilisables pour le diagnostic), les actions mais également le dispositif de financement au niveau territorial (charte forestière de territoire, programme de financement de la Région, etc.).

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®

*Le Comité technique de la charte forestière est aussi le Comité de pilotage Forêt d'Exception puisque les mêmes acteurs sont sollicités. L'ordre du jour est le même pour les deux réunions, et c'est le chef de projet Forêt d'Exception de l'ONF qui intervient pour animer les parties qui concernent Forêt d'Exception®.*

*- Partenaire institutionnel -*

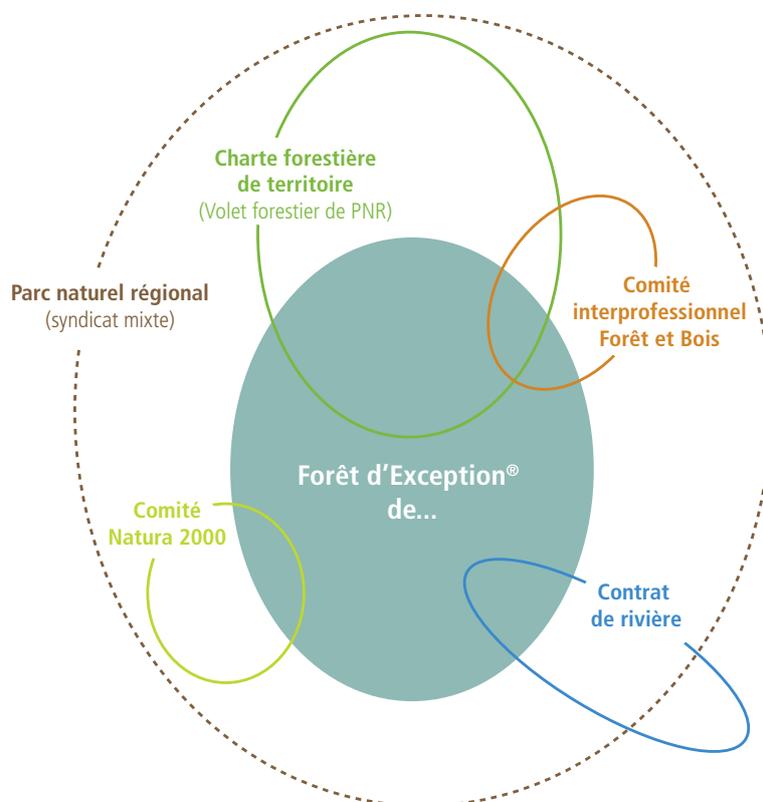
*Chez nous, le projet Forêt d'Exception® est mutualisé avec tous les autres dispositifs : réserve naturelle, Natura 2000, schéma d'accueil du public, etc.*

*Pour être pérenne et reconnu, Forêt d'exception® a été intégré dans des programmes de financement de l'État ou de la Région après un travail de négociation et de valorisation du projet avec les financeurs en amont.*

*- Personnels ONF -*

### L'intégration de la concertation dans les dispositifs existants

- Chercher les complémentarités et capitaliser les acquis (études antérieures) pour assurer une continuité des dispositifs.
- Fusionner des instances de concertation et des programmes d'actions pour renforcer l'efficacité du dispositif global.



**Illustration 6 - Les instances de concertation pouvant exister sur une même forêt.** Le projet Forêt d'Exception® rassemble plusieurs thématiques sectorielles et apporte une coordination des projets, facilitant leur coexistence et la mise en synergie des acteurs.

# 4. L'identification et la mobilisation des participants

**L'identification des participants doit reposer sur une analyse préalable du territoire, afin de recueillir les perceptions, craintes et attentes des acteurs impliqués sur la forêt.**

Le pilotage d'un projet transversal et fédérateur sur un grand massif forestier domanial doit s'articuler au sein de l'établissement. La répartition des missions valorisera les compétences de chacun, avec une délimitation claire de leur rôle. Cette ouverture au dialogue doit aussi se faire en veillant à préserver la légitimité professionnelle de chacun : celle du gestionnaire forestier comme celle du partenaire territorial.

## IDENTIFIER LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTEURS OU « GROUPES D'INTÉRÊTS »

**Cette analyse du contexte et des besoins des acteurs permettra de :**

- Comprendre ce qui peut générer un besoin de dialogue et les conditions dans lesquelles ce dialogue sera possible.
- Identifier les acteurs concernés, leur position et leurs besoins, à travers un recueil préalable des perceptions du problème, projets, attentes, craintes, rapports de force et suggestions d'autres acteurs potentiellement concernés.
- Définir des thèmes et un périmètre de dialogue adaptés au besoin des acteurs identifiées

Il s'agit d'inviter les personnes ou groupes qui ont un lien avec le lieu ou le sujet débattu : ils mènent une action ou vivent dans le périmètre du territoire support de la concertation.

Parmi les « parties intéressées », un « groupe d'intérêt » se constitue autour d'un groupe de personnes présentant un intérêt commun : en termes de besoins, d'activités et de vécu. Les groupes d'intérêt interviennent sur un même site, mobilisent des outils et des thèmes de travail proches, ils partagent des problématiques similaires.

Exemples : « groupe d'élus locaux », « groupe d'acteurs touristiques », « groupe de riverains », « groupe d'agriculteurs », « groupe de chasseurs », « groupe d'opérateurs économiques » etc.

<b>Les parties intéressées :</b> les différents porteurs d'intérêts, individuels ou collectifs	<b>Les acteurs institutionnels</b>	<b>Les pouvoirs publics, les décideurs :</b> collectivités territoriales, services de l'État, établissements publics gestionnaires...	<b>Les acteurs :</b> groupes organisés, groupes porteurs d'intérêts, les parties prenantes
	<b>La société civile</b>	<b>Les acteurs organisés,</b> associations, organisations professionnelles, entreprises...	
			<b>Les citoyens à titre individuel :</b> habitants, riverains, usagers ou non usagers, touristes...

Illustration 7 - Vocabulaire « les parties intéressées » (d'après Douillet R. & Guihéneuf P-Y., DialTer 2013).

**ÉLU LOCAL**

Acteur qui représente les intérêts et les enjeux locaux à l'échelle territoriale de la collectivité qui le mandate (Communauté de communes, département, métropole, commune).

**SERVICE DE L'ÉTAT**

De niveau régional ou départemental, il appartient à l'administration territoriale de l'État et met en œuvre une politique ministérielle, au service des administrés et de l'intérêt général. Leurs domaines d'interventions sont sectoriels (culture, agriculture..) ou transversaux (eau, cohésion sociale..).

**GESTIONNAIRE**

Opérateur technique mandaté sur un territoire donné pour programmer des actions (étude, travaux, etc.), valider et cadrer leur mise en œuvre au quotidien, selon les moyens dont il dispose (financiers, humains, techniques, réglementaires, etc.). Appartient généralement à une organisation de type collectivité territoriale, établissement public ou association.

**OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE**

Acteur privé ou public qui mène une activité professionnelle source d'emplois et de richesses, sur le territoire... Selon sa profession et la taille de son entreprise, il possède une connaissance unique des lieux et des hommes, ou un savoir-faire ancré dans le territoire. Il est parfois membre d'un syndicat professionnel qui le représente dans certaines instances formelles.

**ASSOCIATION**

Acteur qui fédère un réseau de personnes ressources engagées sur un objectif commun, selon des valeurs ou une pratique d'ordre scientifique, économique, environnementale, sportive, professionnelle ou de loisir...

**USAGER, RIVERAIN, VISITEUR**

Citoyen qui pratique la forêt comme visiteur régulier ou occasionnel. Bon relais d'information et d'observation de terrain, l'usager possède une connaissance des lieux et un savoir « profane » complémentaire de l'expert. Il est parfois membre d'une association.

**EXPERT**

Spécialiste, scientifique universitaire ou expert local reconnu dans un domaine particulier (écologie, histoire, sylviculture, tourisme, cynégétique...); de manière théorique ou pratique. Il est parfois membre d'une association.

**Qui sont les acteurs de la concertation ?**

**Les acteurs institutionnels** sont les membres privilégiés à solliciter pour construire le Comité de pilotage et conduire le projet durablement. Ils sont également impliqués dans le financement public des actions.

Ceux présentant un fort intérêt pour la démarche sont en nombre souvent réduit : 2 à 4 structures partenaires, généralement des élus de collectivités territoriales qui seront à la base du « partenariat fondateur ».

**La société civile** réunit des acteurs qui vivent dans le territoire et peuvent contribuer à une question ou un projet de manière ponctuelle grâce à leur pratique des lieux. Personnes ressources du territoire, ils participent généralement aux groupes de travail, pour l'élaboration et la co-construction des projets.

**Les experts** apportent une connaissance scientifique ou empirique d'un sujet, dans un domaine technique, juridique, social, économique... Mobilisés sur une question précise, ils seront sollicités pour contribuer au diagnostic partagé (page 50). Ils ne sont pas « acteurs » et n'ont pas vocation à être partie prenante du débat. Ils participent à d'autres instances, comité d'experts ou conseil scientifique, non traitées dans ce document.

## CRÉER UN PARTENARIAT FONDATEUR SUR LE TERRITOIRE

En parallèle de cette analyse, il s'agit de construire une relation privilégiée avec un ou deux partenaires, collectivités territoriales dont les représentants politiques pourront présider ou co-présider le Comité de pilotage à installer. Une co-animation et un co-pilotage des instances de concertation par ces partenaires « moteurs » seront envisagés.

**Point d'attention :** avec ce partenariat fondateur, il faut éviter de donner tout le poids politique à un unique partenaire territorial. Il s'agit d'équilibrer le dispositif en impliquant en même temps les principales parties intéressées et « forces vives » du territoire. Le partage d'une co-présidence entre une communauté de communes et un département, entre un parc naturel et une ville-métropole peuvent être proposés. La création (ou la mobilisation) d'instances de dialogue à plusieurs échelles territoriales est également envisageable sur certains projets regroupant plusieurs forêts domaniales. Il permet de donner sa place à l'échelon communal, plus proche des habitants et usagers.

## PRENDRE LE POULS DES ACTEURS À MOBILISER

L'enquête en direction des acteurs du territoire peut prendre la forme d'entretiens bilatéraux et d'une réunion d'information de tous les partenaires potentiels. Cette écoute préalable permet de comprendre les attentes de chacun, d'identifier les pièges et les points de blocage, de comprendre les jeux d'acteurs, les conflits éventuels. Elle a pour objectif d'identifier et de mettre en avant l'intérêt convergent des acteurs, pour amorcer un partenariat et en définir les modalités. Il s'agit aussi de faire émerger les thèmes forts ou prioritaires des différents partenaires : dans quel périmètre se situent-ils, jusqu'où les acteurs sont-ils prêts à ouvrir le dialogue ?

Les rencontres bilatérales préalables sont essentielles pour la mobilisation des participants. Elles permettent d'établir le dialogue et une relation privilégiée de confiance et de proximité avec les acteurs fondamentaux du projet. Elles permettent de mesurer la volonté d'engagement des partenaires afin de ne pas surestimer leur capacité d'implication dans ce projet.

**Ces rencontres bilatérales libèrent mieux la parole individuelle que les échanges en groupe. Elles permettent de s'entretenir plus longuement avec chaque acteur pour construire les « bonnes bases » du dispositif et vérifier la convergence des objectifs communs entre les partenaires.**

Avant la première réunion officielle du comité de pilotage, organiser une réunion d'information rassemblant tous les partenaires potentiels peut permettre de partager les premiers thèmes et d'affiner collectivement le périmètre de la démarche à lancer.

### ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Au tout début nous avons fait du bilatéral avec les propriétaires, les élus et les représentants des activités socio-économiques. L'objectif est de s'assurer de bonnes bases avec les acteurs fondamentaux sans quoi rien ne peut se faire.*

*Nous avons eu la chance d'avoir un président du Comité de pilotage qui s'est approprié l'esprit du projet et les enjeux des deux structures porteuses.*

*- Personnels ONF -*

#### Préparer la création du dispositif de concertation sur la base d'une enquête préalable pour

- établir le lien avec les partenaires à mobiliser,
- créer l'amorce d'un climat de confiance et d'écoute mutuelle,
- définir une stratégie de concertation adaptée au contexte local,
- valider la motivation des acteurs « moteurs » parmi les partenaires potentiels.

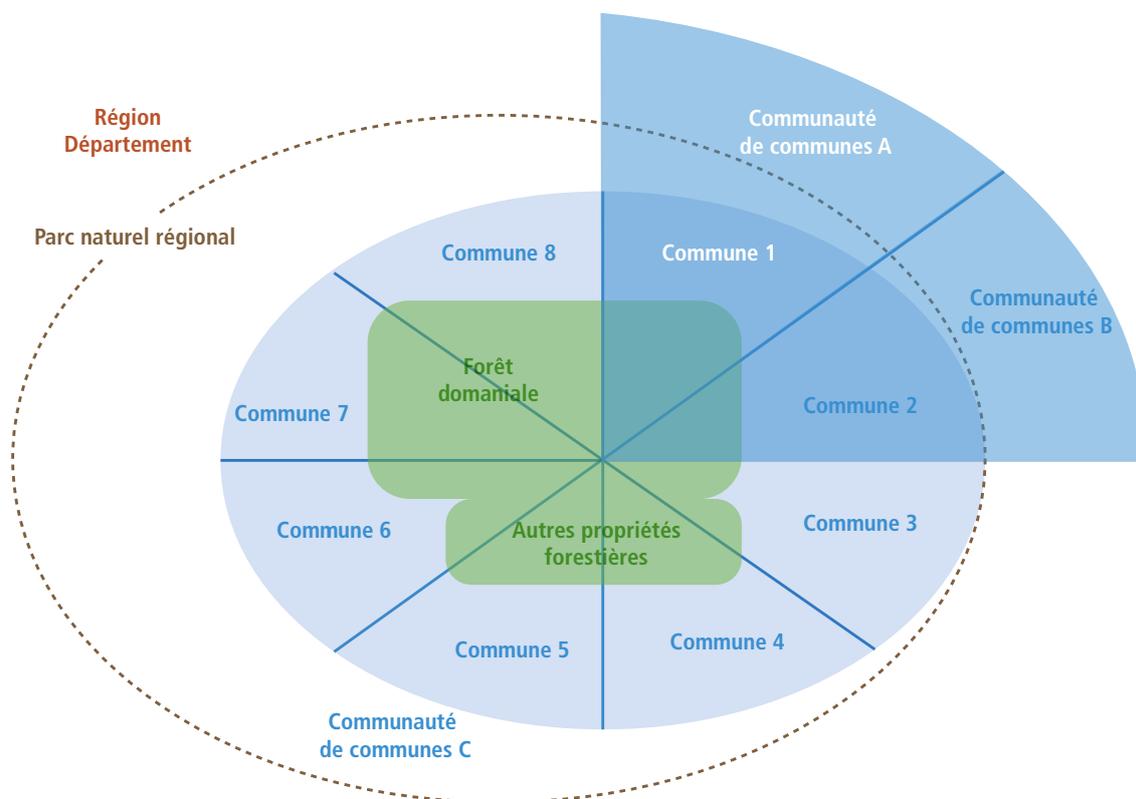
## 5. La définition des thèmes et du périmètre de la concertation

Les thèmes traités durant la concertation sont identifiés collectivement et mis en cohérence avec les enjeux et les demandes locales.

En replaçant la forêt dans sa dimension territoriale, l'objectif est de décloisonner et de créer des liens entre tous les domaines d'action représentés : tourisme, environnement, histoire, développement économique, etc.

La grande superficie des forêts concernées (de 1 000 à plus de 20 000 hectares) pose la question de « l'emboîtement » de plusieurs territoires administratifs et de la diversité des sujets mis en partage. Cela peut compliquer la réflexion initiale et le lancement de la démarche.

Pour être fédérateur, Forêt d'Exception® doit être le lieu qui rassemble : des acteurs, des enjeux, des thèmes et des moyens d'action. Il doit offrir l'espace adéquat pour cette rencontre, les outils facilitateurs du dialogue entre les acteurs, les moyens de concrétiser des projets collectifs.



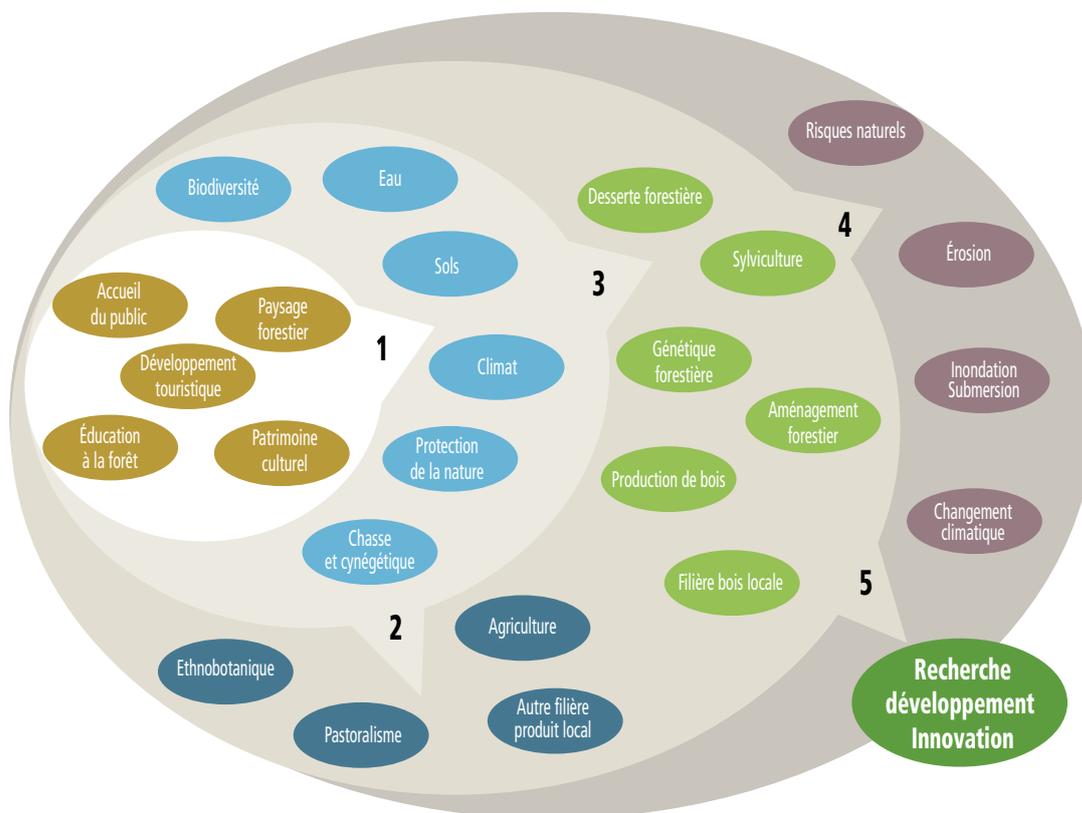
**Illustration 8** - Une forêt domaniale candidate au label Forêt d'Exception®, située dans un Parc naturel régional et aux confins de plusieurs communautés de communes. Quel sera le périmètre de la concertation le plus pertinent ? Quelle représentation territoriale adopter au sein du Comité de pilotage ?

En ce qui concerne les thématiques à partager, la « promesse de Forêt d'Exception® » est de co-construire un projet territorial centré sur une forêt domaniale, en valorisant la diversité des patrimoines forestiers (vivant, matériel et immatériel) et en améliorant la conciliation des besoins, fonctions et usages en forêt domaniale.

En lien avec cet objectif de gestion multifonctionnelle, plusieurs catégories d'enjeux sont considérées en forêt domaniale. Le retour d'expériences des 10 ans du label révèle une progression des acteurs vers une augmentation de la diversité des thèmes partagés.

- **Accueil du public, éducation et tourisme** > ces thèmes sont toujours traités en priorité dans la concertation. Ils sont historiquement délaissés par l'État (en retrait depuis les années 1980) et implicitement délégués aux collectivités territoriales.
- **Paysage et patrimoine culturel** > ces thèmes font sens au niveau local, avec la formulation de l'esprit des lieux. Ils sont très naturellement mobilisés par les partenaires attachés à l'expression et à la valorisation des spécificités territoriales, sources d'attractivité.

- **Biodiversité, eau, sol, climat** > leur intégration se fait progressivement. Elle est facilitée par la convergence des instances dédiées telles qu'un Comité Natura 2000. Elle débute par un partage des connaissances, la mise en commun des actions s'opère lors de la consolidation du contrat de projet.
- **Risques naturels** > leur intégration se fait progressivement dans les forêts concernées. Il s'agit d'une politique encore fortement portée par l'État, avec des missions qu'il confie à l'ONF ou d'autres opérateurs nationaux similaires (BRGM, Conservatoire du littoral, ... selon le contexte montagnard, volcanique, méditerranéen ou littoral).
- **Production de ressources naturelles** > ce volet reste à mieux intégrer dans la concertation en forêt. Le sujet reste sensible et plus difficile à partager pour certains gestionnaires forestiers, avec l'enjeu économique associé à la commercialisation des produits de la forêt, et leur cœur de métier.



**Illustration 9 - Un processus itératif conduit à l'intégration de nouvelles thématiques de travail collectif sur une forêt.** Les sujets explorés et partagés se diversifient progressivement avec le temps et la mise en confiance des acteurs. L'ouverture du dialogue à de nouveaux partenaires et la mobilisation de nouvelles compétences sont sources d'innovation dans les thèmes traités.

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Au début, l'ONF n'était pas prêt à faire de la concertation, un seul thème était prêt à être partagé c'est l'accueil du public, pas tellement les autres.*

*- Personnel ONF -*

*Le partenariat entre l'ONF et la collectivité était évident car nous avons une intervention commune sur les forêts périurbaines de la ville, avec les mêmes thèmes de travail et les mêmes problématiques.*

*- Collectivité partenaire -*

*Les valeurs de Forêt d'Exception® ont commencé à naître durant les premières réunions communes avec les acteurs. C'est aussi là, en croisant les regards, que l'on a décelé et levé les potentiels freins et où l'on a senti l'adhésion de tous et l'attachement à la nature. Nous avons pu réajuster le projet en fonction de ces éléments.*

*- Personnel ONF -*

**Les thèmes de travail sont le résultat d'un processus itératif mené avec les partenaires.**

- Commencer par des problématiques simples ou entrer dans la concertation par le thème le plus mobilisateur.
- Chacun doit voir ses besoins identifiés et reliés à un thème, pour s'impliquer et apporter sa contribution au projet.
- Processus cadré et souple, source d'innovations, la concertation doit laisser la place aux thèmes imprévus et aux idées nouvelles apportées par les participants, tout en restant dans le cadre défini au départ.



**Photo 4 - La conciliation des usages ou le développement de l'écotourisme en forêt constitue un thème mobilisateur, comme ici en forêt de la Sainte-Baume. (© C. Gernigon/ONF).**



# LES ESPACES DE DIALOGUE AVEC LES ACTEURS DU TERRITOIRE

Le comité de pilotage / p.30

Les autres instances  
de concertation / p.34

D'autres modalités pour  
accompagner le dialogue / p.40



**Pour être pérenne et efficace, un dispositif de concertation doit être accepté et reconnu par les acteurs du territoire. Leur adhésion à la démarche contribue au bon déroulement du processus dans le temps et à l'émergence d'un projet partagé.**

**Tous les acteurs concernés par le projet doivent pouvoir participer à la concertation, en se positionnant parfois à des niveaux différents : rôle de décision ou simple contribution à la formulation d'idées. Le dispositif de concertation peut donc s'articuler autour de plusieurs espaces de dialogue aux fonctions et à la composition différente : comité de pilotage, commission thématique, groupe de travail, etc.**

---

*Note : instance de gouvernance nationale, le comité national d'orientation Forêt d'Exception® régit le label. Bien qu'il interagisse avec chaque Comité de pilotage local (voir [Les grandes étapes de la concertation p.46](#)), ses rôles et son mode de fonctionnement ne seront pas développés ici.*

# 1. Le comité de pilotage

La création d'un Comité de pilotage est indispensable au fonctionnement du label Forêt d'Exception. Moteur du dispositif, le Comité de pilotage représente ici le cadre minimal de l'exercice d'un dialogue de concertation.

## QU'EST-CE QUE LE COMITÉ DE PILOTAGE, QUEL EST SON RÔLE ?

**Organe de validation ou de consultation des acteurs institutionnels, le Comité de pilotage est l'organe de « pré-décision » du dispositif. Il :**

- a la responsabilité de piloter les différentes étapes de la démarche,
- fixe les objectifs de la concertation propre au massif forestier considéré,
- étudie les propositions émises par les autres commissions ou groupes de travail (cf p.34),
- valide le programme d'actions dans le cadre des principes définis par la Charte nationale.

*Un Comité de pilotage est mis en place pour chaque forêt engagée dans la démarche Forêt d'Exception®. Il réunit, aux côtés de l'ONF, les représentants des pouvoirs publics locaux, institutionnels et élus des collectivités concernées. Les représentants d'usagers de la forêt et les structures associatives locales sont également invités à y participer.*

*Ce comité de pilotage est présidé par un élu. Il est animé par l'ONF, en sa qualité de représentant du propriétaire. Après avoir partagé les enjeux de cohésion territoriale et de gestion de l'espace, ce comité fixe, au vu de documents d'orientation et de l'aménagement forestier, les objectifs propres au massif forestier et il valide le programme d'actions dans le cadre des principes définis par la Charte nationale. Il a la responsabilité de piloter les différentes étapes de la démarche.*

- ONF, Charte Forêt d'Exception®, 2012 -

L'ambiguïté doit être levée sur « qui décide ». En réunion, la validation d'un programme n'est pas une décision : elle relève davantage d'un avis favorable émis à l'issue d'une simple consultation des participants.

D'autres instances que le comité de pilotage ont un rôle de décision, avec une phase de négociation entre partenaires, notamment sur les financements et les moyens attribués au projet, ou sur certaines autorisations à valeur réglementaire.

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®

*Selon moi, le Comité de pilotage ne doit être composé que de décideurs qui mettent au point le contenu et les orientations du projet. Ils cadrent, identifient et présentent un projet aux Groupes de travail qui sont chargés de mettre au point concrètement l'action. Le Comité de pilotage définit aussi le budget : il annonce un projet qui devra se construire dans la limite de tel budget.*

- Personnel ONF -

### Qui décide ?

- Dans Forêt d'Exception®, les « vrais décideurs » sont ceux qui signent et s'engagent moralement dans la mise en œuvre des actions définies collectivement.
- Financeur, maître d'ouvrage, porteur d'action, bénévoles : toute la diversité des engagements est possible pour concrétiser le projet et faciliter la mise en œuvre des actions.

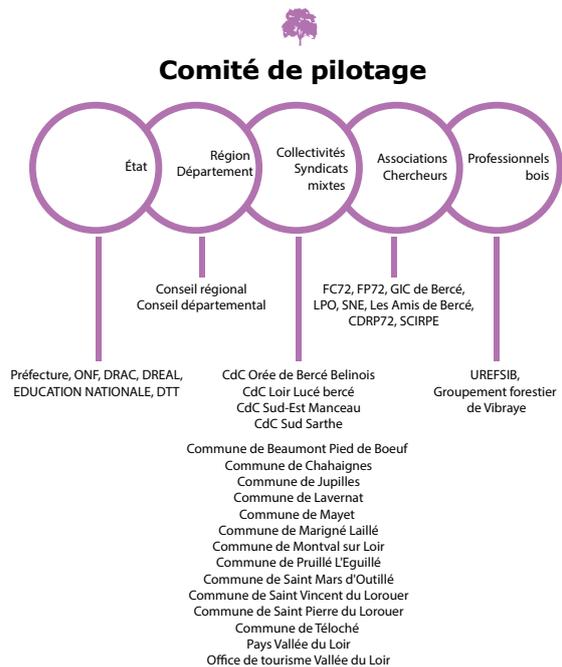
# LA COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

La composition du Comité de pilotage résulte d'une concertation préalable entre les principaux « leaders » du projet (ONF, collectivités territoriales, préfet).

### Il s'agit à la fois de :

- s'assurer de la représentativité et de la légitimité des participants : présence équilibrée de chaque groupe d'intérêts (élus, associatifs, riverains, acteurs économiques, etc)
- mobiliser des acteurs fidèles qui assureront la stabilité du comité dans la durée.

Plusieurs configurations sont possibles. La composition et la taille du comité de pilotage influencent son rôle et ses modalités de travail. Elles pourront évoluer dans le temps pour s'adapter à l'avancement du projet ou aux évolutions institutionnelles du territoire.



**Illustration 10 - La diversité des membres d'un Comité de pilotage : exemple de Bercé, Forêt d'Exception® (ONF, 2017).**

Comité de pilotage	Avantages	Inconvénients	Point d'attention
<b>RESTREINT</b> > 3 à 10 membres	Efficacité pour les phases décisionnelles. Relations étroites et suivies entre les membres « leaders ».	Peu de représentativité de la diversité des acteurs du territoire, faible ouverture aux représentants socio-économiques.	> Besoin de compléter le dispositif avec des instances plus ouvertes et diversifiées.
<b>ÉLARGI</b> > 20 à + de 30 membres	Grande représentativité des membres, avec des regards croisés et des compétences variées.	Difficulté de mobiliser tout le monde en même temps et dans la durée. Rôle souvent restreint à de l'information.	> Besoin d'un comité restreint pour lui déléguer certaines prises de décisions (politiques).
<b>OUVERT</b> > 15 à 25 membres (dont une douzaine de « permanents »)	Ouverture et élargissement de l'instance au gré des besoins.	Frustration ou faible légitimité des membres « occasionnels », non impliqués dans les étapes décisionnelles	> Expliciter les modes de décision (qui, comment) > Envisager l'intervention des rapporteurs des groupes de travail contributifs.

**Illustration 11 - Tableau de synthèse des différents types de comité de pilotage.**



**Photo 5 - Réunion du Comité de pilotage de la forêt des Volcans de Martinique, présidé par la Collectivité territoriale de Martinique.** (© K. Fagouri/ONF).



**Illustration 12 - La répartition des membres du Comité de pilotage « Forêt d'Exception® en Montagne de Reims », entre comité restreint et comité plénier** (ONF, 2016). Le comité de pilotage restreint est ici uniquement composé de représentants de l'ONF et du PNR, qui co-animent la démarche. Le Comité plénier englobe tous les groupes d'intérêt sur la forêt et le territoire associé (ici la vigne) : institutionnels et société civile, pouvoirs publics et acteurs privés.

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Nous avons un Comité de pilotage élargi (trente ou quarante acteurs), tous les collègues d'acteurs y sont représentés et se retrouvent en comité deux fois par an : un comité au printemps qui permet de faire le bilan et un comité à l'automne pour programmer et lancer de nouvelles actions.*

*- Partenaire institutionnel -*

*Le Comité de pilotage est chez nous doublé d'un Comité de pilotage restreint où siège un représentant de chaque collègue. Ce Comité restreint ne se réunit que pour un sujet vraiment important qu'il y a besoin d'approfondir.*

*- Personnel ONF -*

*De nouveaux participants ont été ajoutés au Comité de pilotage au fil du temps. C'est quelque chose qui n'est pas figé, et avec le temps on se rend compte que l'on a besoin d'autres regards, compétences, expertises en fonction des projets.*

*Forêt d'Exception® a permis de remettre à plat les différents comités qui existaient déjà sur le territoire, afin de les intégrer et de les articuler ensemble.*

*- Partenaires institutionnels -*

### Plusieurs configurations possibles pour le Comité de pilotage

- **Un comité élargi**, grande assemblée organisée par collègues d'acteurs représentatifs de chaque groupe d'intérêt.
- **Un comité restreint** (ou comité exécutif) avec uniquement des représentants institutionnels, financeurs et maîtres d'ouvrage potentiels.
- **Un comité ouvert** composé d'un mélange d'élus et de représentants de la société civile, associant des membres permanents et des volontaires ponctuels (auditeurs libres).

Pour plus d'efficacité, le comité de pilotage élargi peut être regroupé avec celui d'autres dispositifs (voir [L'articulation avec les dispositifs existants p.20](#)).

## LA FRÉQUENCE DES RÉUNIONS DU COMITÉ DE PILOTAGE

Le comité de pilotage doit être réuni régulièrement pour assurer un suivi et entretenir la dynamique collective.

Le rythme des réunions pourra être adapté selon les productions attendues, la dynamique du groupe et les étapes de validation du projet. Certains sites procèdent en deux temps, avec un rassemblement semestriel : bilan des actions lancées, programmation des nouvelles.

- Pour un comité élargi, une réunion 1 à 2 fois par an ;
- Pour un comité restreint, des réunions plus fréquentes : 2 à 4 fois par an sont préconisées.

## 2. Les autres instances de concertation

Le dialogue territorial ne doit pas être une simple concertation institutionnelle : certaines instances participatives peuvent mobiliser plus librement les « ressources humaines » locales, et apporter leur contribution au projet. Le partage d'expériences et d'usages, le recours à de nouvelles formes d'expertises ou à des sensibilités personnelles mobilisent de nouvelles connaissances, et permettront de formuler des propositions innovantes transmises au Comité de pilotage.

Ces autres instances viennent donc compléter le dispositif de concertation, pour enrichir le projet de nouveaux regards et alimenter le travail du Comité de pilotage. Selon le besoin identifié et les étapes du projet, leur fonction, leur composition, leurs thèmes de travail et leur animation seront différents : elles font généralement l'objet d'une adaptation locale.

### LA DIVERSITÉ DES INSTANCES À CRÉER AUX CÔTÉS DU COMITÉ DE PILOTAGE

Plusieurs types d'instances sont observés au sein du réseau Forêt d'Exception®. *Comité de suivi, comité de massif, commission technique, comité permanent, comité de projet, comité de forêt, groupe de travail, commission thématique...* le lexique et la pratique sont foisonnants. Ils reflètent une grande diversité de ces instances en termes de composition, taille, fonction et animation.

Les terminologies retenues ci-dessous essaient de résumer les rôles dominants confiés à ces instances : piloter le projet, préparer des décisions, contribuer sur un thème, suivre une action.

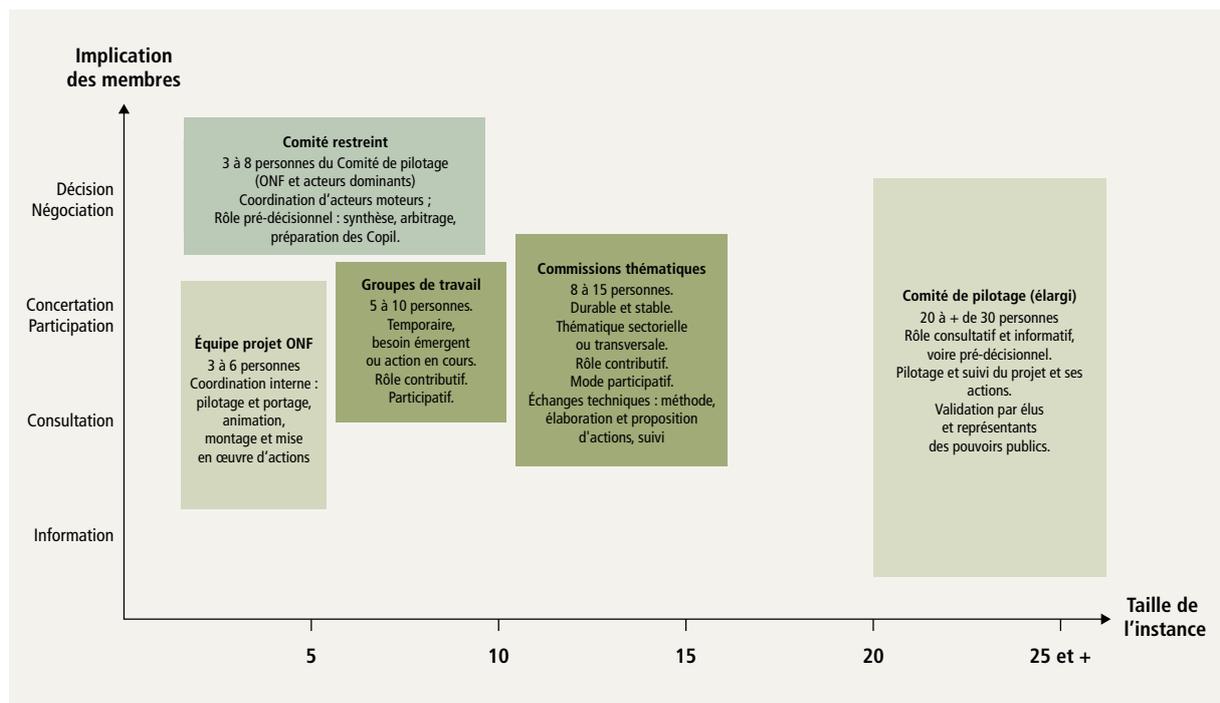


Illustration 13 - Taille de l'instance et son niveau d'implication dans la concertation.

## UNE INSTANCE THÉMATIQUE DURABLE, ÉMANATION DU COMITÉ DE PILOTAGE

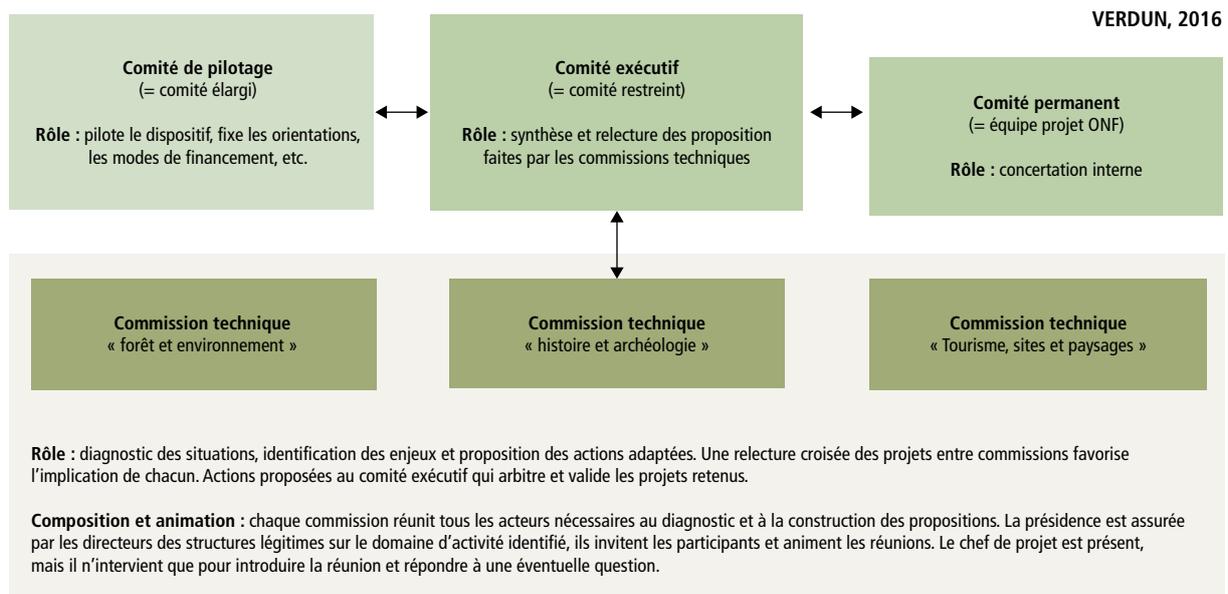
Créées avec des ambitions variables, certaines instances rassemblent des partenaires aux compétences techniques affirmées pour formuler des idées et propositions adaptées aux lieux et réglementations applicables, ou pour suivre la mise en œuvre des actions engagées. Les « commissions thématiques », « comités techniques » ou « comités de suivi » désignent en général une instance formelle et durable (5 à 10 ans, par exemple) et se distinguent des « groupes de travail » au caractère plus éphémère (mobilisés sur quelques mois).

Ces instances techniques ont été initiées dès le lancement de la démarche Forêt d'Exception® à Verdun et à Fontainebleau (avec plusieurs commissions thématiques) ou à la Sainte-Baume (avec un comité technique unique). Tout comme le Comité de

pilotage, leur création peut être anticipée et mentionnée dans le texte même du protocole d'accord Forêt d'Exception® (voir le cas de Verdun ci-dessous).

Elles sont réunies autant que nécessaire, selon la dynamique du projet et de mise en œuvre des actions dans leur domaine de compétence (1 à 4 fois par an).

**Point d'attention :** dès que plusieurs instances sont créées, l'animateur doit veiller à bien les articuler, pour rendre compte de leurs travaux respectifs, soit en nommant un rapporteur chargé de faire le lien entre chaque instance, soit en organisant une séquence de mise en commun des comités ou groupes de travail.



**Illustration 14 - Dispositif de concertation en forêt de Verdun (2016).** Extrait du protocole d'accord de Verdun Forêt d'Exception® (2011) qui définit le rôle des trois commissions thématiques : « Chaque commission est libre de solliciter les personnes ressources qu'elle souhaite associer aux réflexions à engager dans chaque thématique. Les commissions sont tenues de proposer et de mettre en œuvre les études complémentaires utiles aux diagnostics demandés par le Comité de pilotage en vue de l'élaboration de propositions à inscrire au contrat de projet en vue de l'obtention du label. Chaque commission rend compte régulièrement au comité de pilotage des résultats obtenus et des perspectives pour sa thématique. ».

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Les commissions prennent la forme d'une réunion en salle, avec parfois une partie qui se déroule sur le terrain. L'ordre du jour doit être assez clair et le temps bien géré. Un relevé de décisions et un compte rendu sont édités à la fin.*

*Un rapporteur de chaque comité thématique est présent en Comité de pilotage, en particulier quand il s'agit d'un sujet "brûlant" pour mieux faire remonter les demandes.*

- Personnel ONF -

### Rôles et composition d'une commission thématique

- Instance complémentaire du Comité de pilotage ;
- Accueille représentants institutionnels aux compétences techniques reconnues ou d'usagers du territoire aux savoirs issus de la pratique des lieux ;
- Pilote des débats orientés vers la mise en œuvre et le suivi des actions ;
- Des acteurs « passerelles » font le lien entre les propositions issues des commissions thématiques et leur validation en Comité de pilotage.

## UNE INSTANCE TEMPORAIRE, OPÉRATIONNELLE OU CRÉATIVE

Le groupe de travail est une instance plus souple : elle réunit, de manière occasionnelle, des personnes ressources pour répondre à une question ou à un projet ponctuel, sur une durée plus courte (un an, par exemple).

Tout comme une commission thématique, un groupe de travail (ou atelier de travail) est considéré comme un « laboratoire d'idées » ; il peut être en charge de l'élaboration des actions concrètes ou de solutions opérationnelles. Les acteurs techniques de la concertation peuvent y co-construire le plan d'action, avec le descriptif détaillé des actions, en mettant en commun leur expertise et leurs besoins.

*A priori, ils ne doivent exclure aucune partie prenante ; si la petite taille du groupe est privilégiée, pour plus d'efficacité, l'invitation privilégiera les acteurs les plus concernés, même les plus « petits ».*

Pour le déroulement de ces réunions, les méthodes d'animation et les outils mobilisables sont multiples. Il s'agit souvent d'y encourager la créativité et l'innovation, avec l'expérimentation de rencontres informelles, d'outils et de formes d'échanges interactifs, pouvant intégrer une partie de visite sur le terrain par exemple. (voir annexe 3, p.70)

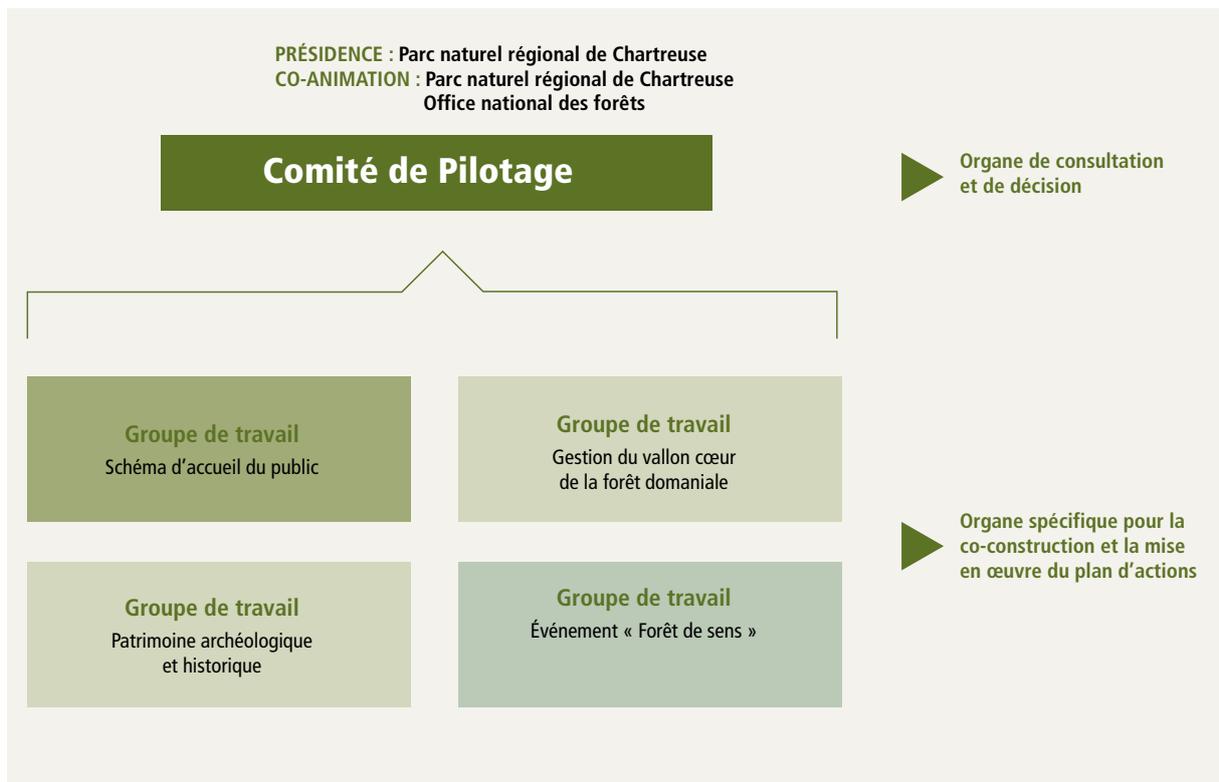
### Les groupes de travail peuvent traiter de sujets divers :

- transversaux : la communication, les liens entre forêt et villages ;
- spécialisés sur une thématique émergente : la mise en commun d'une base de données numériques, le montage technique et financier d'une opération innovante (inventaire Lidar) ;
- dédiés à la mise en œuvre d'une action : l'élaboration d'un schéma d'accueil du public, l'organisation d'un évènement annuel, le test d'une navette sur un site d'accueil saturé...



*Le Comité de pilotage était au départ très élargi et on avait du mal à réunir les interlocuteurs. On est donc passé à un Comité restreint, avec des groupes de travail thématiques à côté.*

- Personnel ONF -



**Illustration 15 - Exemple de dispositif associatif Comité de pilotage et groupes de travail.** (source : Grande Chartreuse, dossier de candidature au label Forêt d'Exception®, 2014).



**Photo 6 - Réunion de travail : partage d'impressions à l'issue d'une visite en forêt de la Grande Chartreuse.** (© A-M. Granet/ONF).

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Les comités thématiques ne sont jamais dissous, alors que les groupes de travail sont justes ponctuels et sont dissous une fois leur utilité terminée.*

- Personnel ONF -

*Nous avons participé à un groupe de travail sur le tourisme et l'accueil du public. Ce sont à la fois notre connaissance du site et notre avis sur les projets d'aménagement qui ont été pris en compte.*

- Partenaire institutionnel et usager -

### Le rôle et le fonctionnement d'un groupe de travail

- Une entité moins formelle et moins durable que le Comité de pilotage ;
- Un laboratoire d'idées créé au gré des besoins à chaque étape du processus (diagnostic, co-construction du projet, suivi et évaluation de la mise en œuvre).
- Il mobilise l'intelligence collective : pour accueillir l'expression des besoins et des intérêts divers, pour apporter de la créativité et faire émerger des innovations.

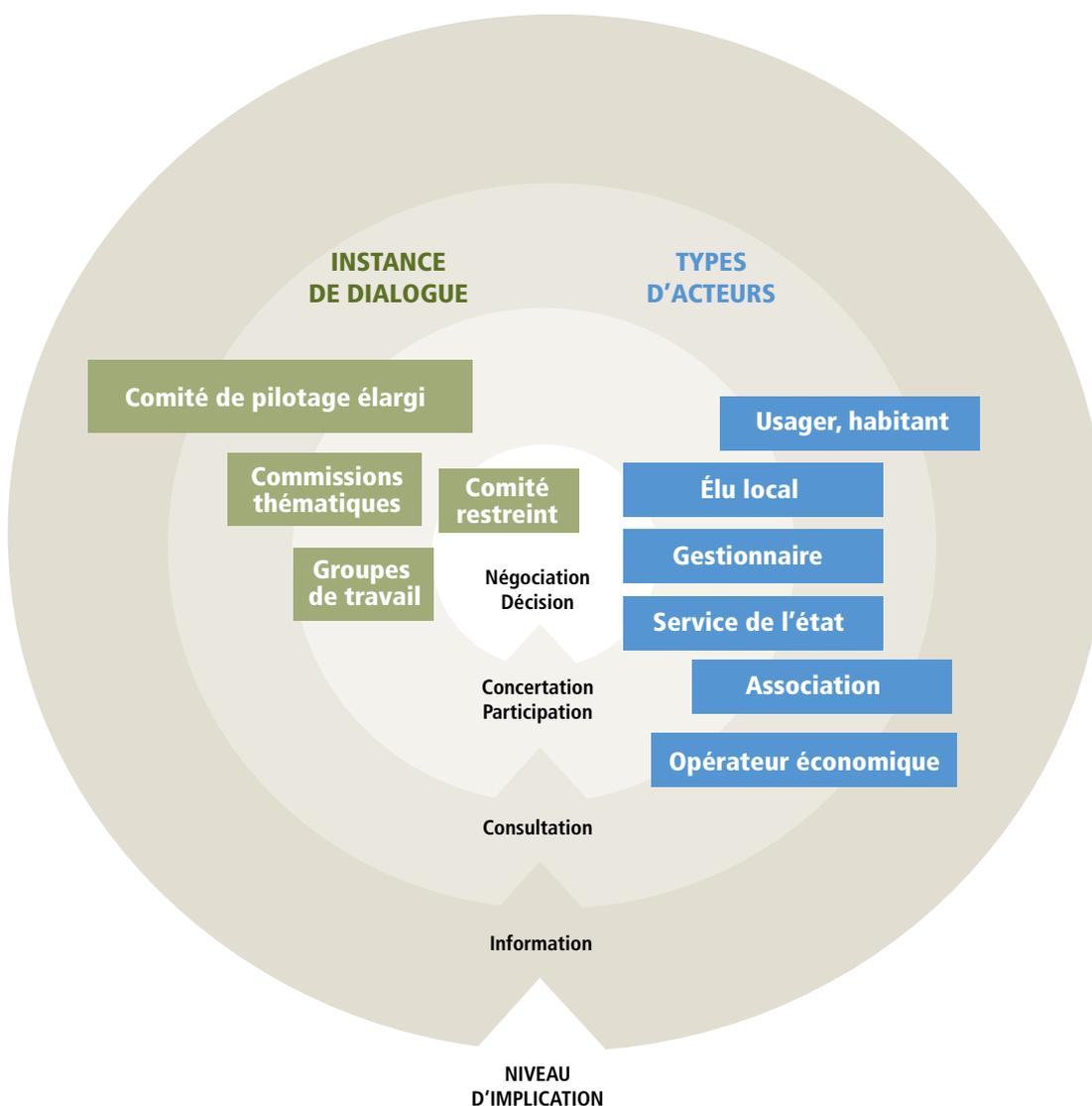


Illustration 16 - Synthèse : La place des différents acteurs dans les instances de concertation

**ÉLU LOCAL**

Siège au Comité de pilotage et peut s'impliquer dans certaines instances thématiques s'il le souhaite (commission thématique ou groupe de travail). S'il est président du Comité de pilotage ou représentant d'un partenaire fondateur, il peut être membre du Comité restreint.

**GESTIONNAIRE**

Son niveau « direction » s'implique dans les instances pré-décisionnelles telles que le comité de pilotage, en format restreint ou élargi. Son niveau « terrain » s'implique dans certaines instances thématiques, notamment les commissions et groupes de travail en charge de la mise en œuvre des actions sur le terrain où leurs connaissances techniques sont complémentaires de celles des usagers et des experts.

**SERVICE DE L'ÉTAT**

Son niveau « préfectoral » (ou les directeurs mandatés par le préfet) s'implique dans les instances pré-décisionnelles. Les personnels spécialisés dans un domaine particulier (technique, juridique, etc) entrent dans la catégorie des acteurs invités dans les groupes de travail et comités opérationnels. Ils peuvent aussi contribuer au diagnostic partagé en tant qu'experts.

**ASSOCIATION**

Acteur représentatif de différents « groupe d'intérêts », sa pluralité de posture (et la grande diversité de l'objet des associations) lui permet à la fois d'entrer dans la catégorie d'acteurs moteurs (qui siègent au Comité de pilotage) et dans celle d'experts sollicités sur un domaine particulier (naturaliste, histoire, tourisme, usages). Bien à sa place dans les commissions thématiques ou les groupes de travail où son représentant participe à l'élaboration des actions et fait valoir ses intérêts de manière plus concrète.

**OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE**

Acteur impliqué dans l'action concrète sur une thématique ou une filière donnée. Individuellement ou via une interprofession. Il a toute sa place dans les commissions thématiques et les groupes de travail où il se sent concerné et utile : tourisme équestre, conciliation d'usages, bois et exploitation, plan de circulation etc.

**HABITANT, USAGER**

Ses connaissances pratiques sont mobilisées lors d'un entretien, d'une intervention occasionnelle en atelier ou lors de visites sur le terrain. Apporte une aide à la compréhension du contexte et à l'élaboration de solutions, en amont des décisions prises par les autres membres. Il ne prend pas part aux décisions ou délibérations d'un comité de pilotage.



**Photo 7 - Le gestionnaire forestier évolue dans un territoire où agissent de nombreux autres acteurs : ville, château, parc, équipements collectifs et réseaux de transport sont au contact de la forêt de Fontainebleau. (© V. Vinot/ONF).**

# 3. D'autres modalités pour accompagner le dialogue

La communication et l'information du plus grand nombre sont une composante essentielle du dispositif et de sa pérennité : elles assurent la visibilité du label et permettent de maintenir un lien avec chaque acteur (partenaire et équipe ONF) et avec le grand public (habitant ou visiteur).

## MOBILISER ET FÉDÉRER TOUS LES ACTEURS

- L'information, à travers l'intervention d'un expert ou la distribution de documents, permet la transmission unilatérale d'informations vers un destinataire, notamment des éléments de compréhension et de vulgarisation du projet mis en œuvre.
- Sylviculture, martelage, économie forestière, écologie ou paysage méritent d'être vulgarisés afin que chaque participant en présence détienne un niveau d'information équivalent aux autres sur le débat en jeu.

Objectifs	Dispositif d'accompagnement du dialogue
Informar en continu le réseau d'acteurs	Réunion d'information Site internet, lettre d'information
Partager des savoir-faire, mutualiser des expériences	Visite et échanges sur le terrain
Connaître et faire évoluer les pratiques de chacun	Formation commune entre les acteurs

**Illustration 17** - Quels dispositifs pour faire circuler l'information entre les acteurs (en local, et entre niveaux local et national) ?

## CRÉER DU LIEN AVEC LE PUBLIC

La difficulté rencontrée par plusieurs chefs de projet est d'établir un lien avec la population ou le réseau économique local, au-delà du lien établi précédemment avec les autres acteurs institutionnels et les associations qui fédèrent certains groupes d'intérêts.

- Certaines actions de gestion forestière sont mal perçues et génèrent des conflits. Diverses formes de rencontre entre les acteurs, y compris des formations, peuvent être organisées en commun pour aborder le sujet de manière pratique sur le terrain.

- La consultation permet de recueillir un avis général, très large, au-delà des représentants présents dans les instances de concertation.

**Par exemple** : à travers un sondage auprès d'un échantillon représentatif de la population, les pilotes de la concertation peuvent recueillir des commentaires, avis, propositions ou remarques, puis les prendre en compte dans les choix et les décisions qu'ils soumettent au Comité de pilotage.

Objectifs	Dispositif d'accompagnement du dialogue
Diffuser des connaissances, sensibiliser le public	Conférence thématique, visite guidée sur le terrain, exposition, voyage de presse
Informar et faire s'exprimer des points de vue, consulter la population	Réunion publique, débat, sondage, émission radio
Impliquer le public dans l'action, faire évoluer la perception des actions	Activités de création artistique, concours –photo, chantier bénévole

**Illustration 18** - Quels dispositifs pour créer du lien et impliquer le public ?

### Organiser une réunion publique.

<b>Participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser un large public : citoyens et acteurs. 50 à 150 personnes</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informer le public présent (non représentatif)</li> <li>• Fournir des informations qui ne soient pas déformées par les relais d'opinion (ou la presse)</li> <li>• Mesurer le degré d'adhésion ou de compréhension du projet par les parties intéressées</li> <li>• Recruter des participants pour un groupe de travail</li> </ul>
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un animateur neutre est utile pour distribuer la parole et veiller au respect des règles (y compris horaires)</li> <li>• Durée : interventions sur 40 minutes, questions-réponses sur un temps équivalent</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu propice à un dialogue approfondi</li> <li>• Monopolisation du débat par quelques personnes</li> </ul>
<b>Conseils pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer les chaises en demi-cercle et permettre à l'animateur de se déplacer avec le micro</li> <li>• Prévoir des documents à distribuer sur place</li> <li>• Une exposition et un accueil à l'entrée pour répondre aux questions (avant/après la réunion)</li> <li>• Urne et bulletin pour recueillir les remarques des personnes silencieuses</li> </ul>
<b>Quand l'organiser ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La réunion publique rythme un processus de concertation : son ouverture et sa clôture</li> </ul>

#### *Illustration 19 - Organiser une réunion publique.*

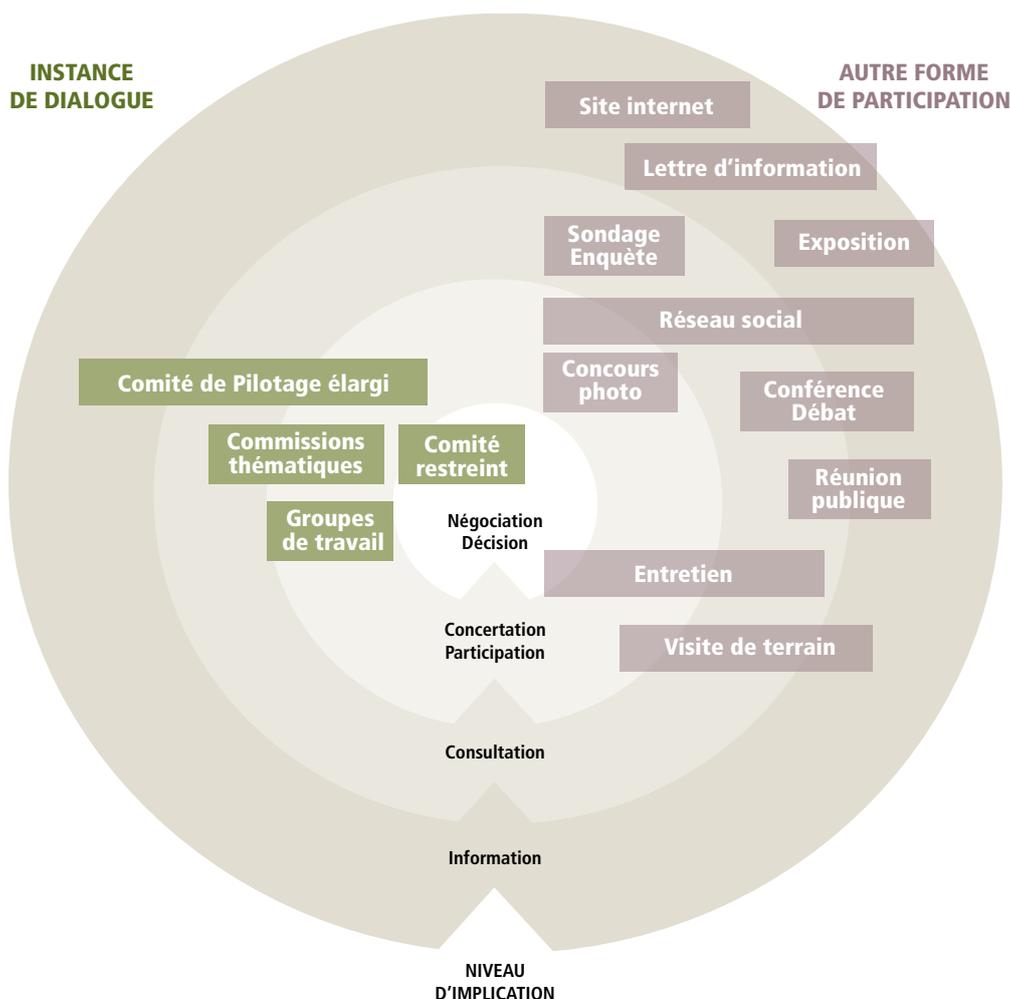
### Organiser une visite et un échange sur le terrain.

<b>Participants</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens et acteurs, avec certaines visites organisées spécialement pour certains groupes d'intérêt (élus, responsables d'association, chefs d'entreprise). Groupes de 15 à 30 personnes</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanger dans un cadre moins formel qu'en salle</li> <li>• Mobiliser les habitants (usagers ou non usagers)</li> <li>• Mobiliser un nouveau public</li> </ul>
<b>Moyens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durée évolutive : d'1h30 (au début) à une demi-journée, voire une journée complète (si transport en car)</li> <li>• Prévoir un moment de convivialité (accueil ou pause café)</li> <li>• Penser à faire un reportage photo ou à filmer ces visites (archives vivantes, témoignages)</li> <li>• Publicité et modalités d'inscription en ligne</li> </ul>
<b>Limites</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les conditions météorologiques défavorables</li> </ul>
<b>Conseils pratiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire un bon repérage préalable des lieux, anticiper les questions des participants</li> </ul>
<b>Quand l'organiser ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moment du diagnostic partagé, pour recueillir et valoriser l'expertise des habitants</li> <li>• Sur un chantier en cours ou sur un projet livré, pour valoriser les actions concrètes menées par les acteurs</li> </ul>

#### *Illustration 20 - Organiser une visite et un échange sur le terrain.*



*Photo 8 - Visite d'un site patrimonial structurant un échange concret entre le gestionnaire et la population, en forêt de Fontainebleau. (© C. Baroche/ONF).*



**Illustration 21 - La diversité des instances de dialogue et dispositifs de participation pour mobiliser les acteurs institutionnels et la société civile.**

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Certaines Forêts d'Exception® ont organisé des conférences ou Rencontres forestières. Des experts sont conviés à témoigner lors d'une rencontre sur le terrain, en forêt, pour parler d'un thème, par exemple la préservation des mares. Ces échanges ont été très plébiscités par les participants, et reconduits plusieurs fois.*

- Personnel ONF -

*Un atelier de simulation 3D des coupes forestières nous a permis à la fois d'informer les associations et de les consulter afin de prendre en compte leurs perceptions et leurs attentes. Le support 3D a facilité les échanges en les traduisant, en donnant plus de réalité aux perceptions et aux actions à mettre en œuvre.*

- Personnel ONF -

*Le chef de projet Forêt d'Exception® a réalisé une intervention sur la radio locale, suivie d'un débat en direct avec les auditeurs.*

- Personnel ONF -

**Un dialogue régulier et ouvert, tant en interne qu'en externe, accompagne la conduite d'une concertation pour :**

- maintenir le souffle du projet en conservant le lien entre les acteurs et les mobiliser dans la durée ;
- vulgariser une information « d'expert » afin que chaque participant dispose du même niveau d'information et puisse participer à la discussion ;
- informer le cercle des « habitants » du territoire, plus rarement sollicité dans les instances formelles.



**Photo 9 - L'information du public complète le dispositif de concertation mené avec les acteurs. Elle permet de toucher un public plus large et d'informer les habitants. (© J. Cadot/ONF).**



# LES TEMPS DE LA CONCERTATION

Les grandes étapes de la concertation  
« Forêt d'Exception » / p.46

L'élaboration d'un diagnostic partagé / p.50

La conduite du dialogue dans la durée / p.52



**Le dispositif de dialogue et ses modalités de fonctionnement doivent être clairs et explicites pour tous les participants : c'est l'acceptation commune de la procédure suivie qui fondera la légitimité des décisions prises collectivement. Des étapes formelles permettent de rythmer la démarche et de mesurer le chemin parcouru. À chaque étape, un produit formalise l'avancement du dialogue.**

**Cette concertation conservera une certaine flexibilité pour s'adapter aux évolutions locales (changement d'interlocuteurs, de priorisation des projets selon leur faisabilité), pour intégrer des actions et des innovations au cours du temps et ainsi alimenter un processus dynamique.**

# 1. Les grandes étapes de la concertation Forêt d'Exception®

**Forêt d'Exception® est un processus cadré par certaines étapes obligatoires, avec des productions formelles attendues à chaque étape, des validations et des décisions.**

L'aboutissement du projet et la décision principale portent sur l'adoption et la mise en œuvre d'un programme d'actions commun (appelé *Contrat de projet Forêt d'Exception®*). Elle est précédée de décisions et productions intermédiaires, avec des phases de dialogue plus ou moins ouvertes et participatives.

La succession des étapes formelles s'étale dans le temps, souvent plusieurs années, avant la signature et la mise en œuvre du contrat. Ce temps présente l'avantage de permettre aux participants de s'impliquer progressivement dans l'élaboration des projets et la signature des accords, puisqu'aucune date butoir n'est imposée. Il engendre également un partenariat à long terme. En rythmant le processus, le temps fédère les acteurs vers un même but. Ils marquent progressivement leur engagement et le rendent officiel.

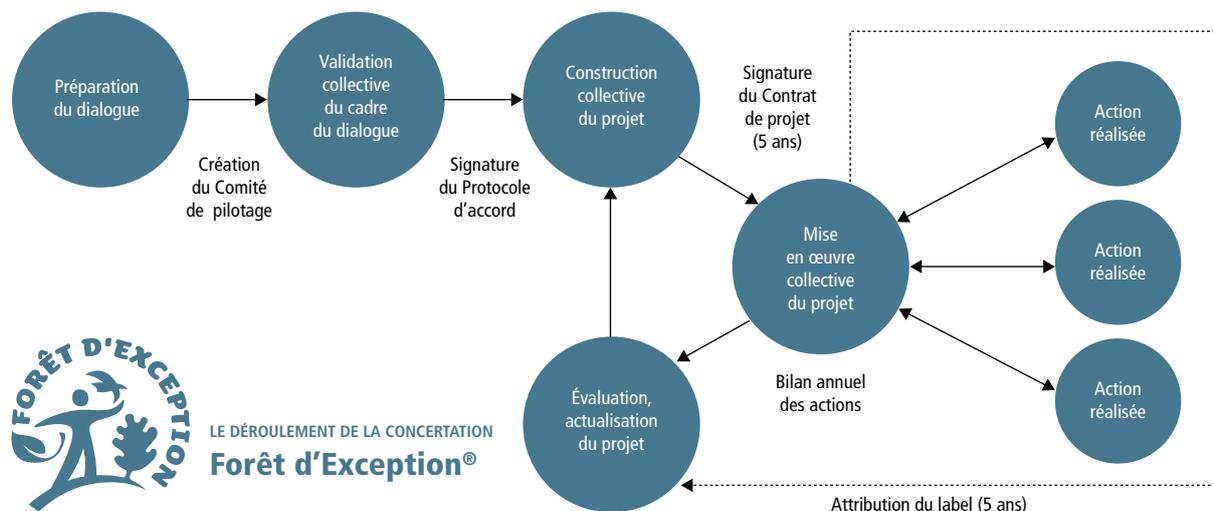
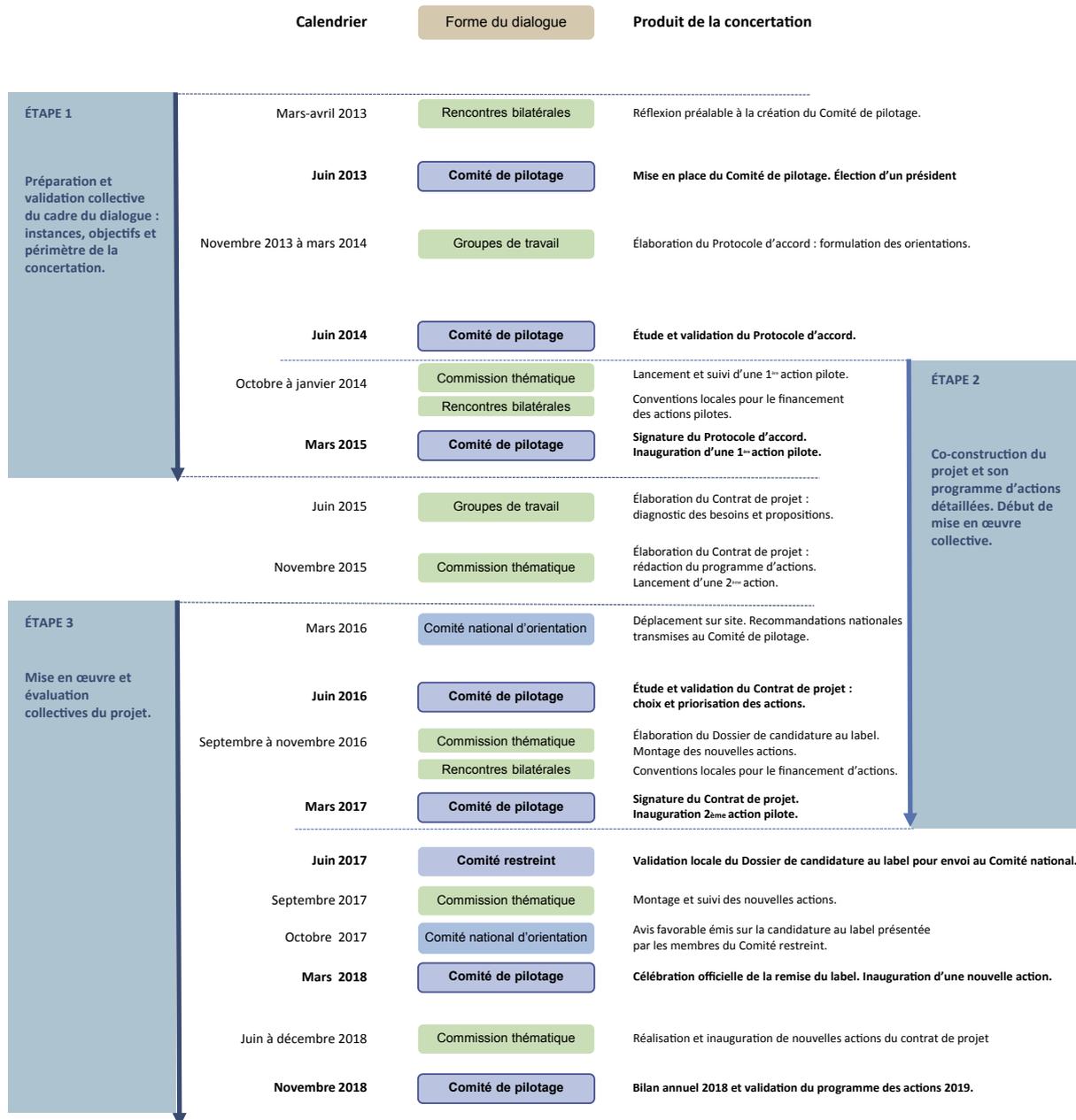


Illustration 22 - Les grandes étapes de la concertation Forêt d'Exception®.



**Illustration 23 - Calendrier-type de la concertation dynamique menée pour initier et concrétiser un projet Forêt d'Exception, sur une période de 6 ans.** Le comité de pilotage est réuni au moins une fois par an. D'autres instances et formes de dialogue sont mobilisées au fil du temps, en adaptant les séquences de travail collectif aux produits attendus : contribution au diagnostic, formulation de propositions, suivi de réalisations, négociation de moyens, etc.



**Photo 10** - La cérémonie de remise du label est une étape valorisant les différents partenaires impliqués dans la concertation. Elle donne un nouvel élan au projet Forêt d'Exception et à sa mise en œuvre. Hautvillers, en Montagne de Reims. (© C. Duret/ONF).

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*La concertation, c'est comme un entonnoir : il s'agit de mettre tout le monde autour de la table, prendre en compte tous les avis et de resserrer l'entonnoir au niveau des prises de décisions.*

*Lors de l'obtention du label et de la cérémonie, j'ai quand même été très surprise. C'est là que je me suis rendue compte que c'est quand même quelque chose de sérieux et d'important. C'est un grand évènement avec beaucoup de monde, c'était bien.*

- Personnel ONF -

*La procédure de labellisation n'a pas été un problème ni perçue comme une longueur, je trouve même que c'est une bonne chose parce que ça rythme le processus de manière claire. Ça fixe des étapes et ça permet de fédérer les acteurs vers un même but.*

- Partenaires institutionnels -

### Les grandes étapes et le déroulement de la concertation dans le temps

- Expliquer clairement aux partenaires la procédure, même longue, pour les mobiliser durablement : en leur donnant un calendrier détaillé avec les objectifs collectifs et les produits attendus pour chaque étape.
- Célébrer et ritualiser l'aboutissement de chaque étape pour marquer l'avancement, donner du sens à chaque étape, valoriser la dynamique et les résultats obtenus : cérémonie, inauguration, exposition, opération de communication avec les médias.
- Éviter de se focaliser sur la procédure formelle pour intégrer la démarche globale dans la culture de travail et fondre le dispositif dans les pratiques locales : adapter le rythme des étapes et leurs produits au processus de dialogue et ses objectifs.

La procédure met les acteurs à l'épreuve du temps et des difficultés. L'allongement du processus, et parfois son arrêt temporaire, génèrent un risque accru de changement d'interlocuteurs au gré des mobilités professionnelles et échéances électorales. C'est un facteur de lenteur dans le processus de concertation.

La ritualisation de certaines étapes permet de donner vie au projet, en partageant un moment agréable ensemble. La cérémonie de remise du label ou de signature d'un document établi collectivement donne du poids aux engagements volontaires et moraux des partenaires.

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Le label n'est pas une fin en soi. L'important c'est d'avancer dans une dynamique. Forêt d'Exception est intégré dans la culture de travail.*

- Partenaire institutionnel -

*Quand il a fallu s'engager sur une première version du contrat et qu'il a fallu signer, le maire a finalement commencé à s'y intéresser. Il a commencé à dire que, tout compte fait, il ne voulait pas telle action et préférait telle autre.*

- Personnel ONF -

### Formaliser le produit de la concertation renforce la valeur de la décision

- Issus de la concertation, ces documents sont validés et légitimement satisfaisants pour l'ensemble des participants.
- La signature de conventions ou l'organisation d'événements avec publicité donne un caractère plus formel aux décisions et accords établis.
- Aucun accord n'est éternel : des ajustements ultérieurs sont possibles en commun lorsque la confiance est établie.



**Photo 11** - La signature du contrat de projet formalise l'engagement des partenaires. Cet acte consolide les liens noués au fil du dialogue. Verzy, en Montagne de Reims. (© C. Gernigon/ONF).

## 2. L'élaboration d'un diagnostic partagé

**Ce diagnostic est le premier document qui formule une vision partagée du territoire. Il opère une mise en commun de la perception du territoire et sa forêt, des attentes et besoins différents de chacun, de leur vécu d'un conflit ou d'une controverse. Il s'exprime en termes techniques, mais aussi sociaux et sensibles.**

Cette phase de la démarche a été identifiée comme fondamentale par les chefs de projet. Elle alimente la concertation en termes concrets et permet de fixer des bases solides pour la suite :

- en apportant une dimension exploratoire à la construction du projet de territoire,
- en donnant à comprendre et à mieux se repérer dans la suite du dialogue pour l'ensemble des partenaires.

Les sites ayant fait l'impasse sur cette étape rapportent avoir connu des difficultés avec un projet peu reconnu car insuffisamment partagé au niveau local, une moindre valeur accordée aux documents produits, un éventuel blocage au moment de l'engagement formel de certains partenaires.

### UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ, POURQUOI ?

- Transmettre l'esprit de la concertation à venir en offrant aux acteurs une occasion de se rencontrer et de se comprendre, en dehors de tout enjeu décisionnel proche.
- Prendre conscience des visions et besoins convergents, et identifier des représentations marginales voire inattendues.
- Faire émerger les valeurs communes et la dimension exceptionnelle du territoire.
- Permettre aux acteurs de s'approprier pleinement le dispositif en participant à son élaboration et à la définition des objectifs de travail.

### UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ, QUAND ?

Dans le cas de Forêt d'Exception®, cette étape se situe avant l'élaboration du contrat de projet (programmation et définition du plan d'actions). Il s'agira en effet de décliner, de manière concrète et opérationnelle, les grandes orientations ou thèmes de travail pré-identifiés dans le protocole d'accord.

### UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ, AVEC QUI ?

Inviter tous les acteurs, y compris les plus réticents. Cette étape confère sa légitimité à la démarche en permettant à chacun de prendre la parole et d'entendre celle des autres. En acceptant de percevoir la vision des autres acteurs, chacun découvre une nouvelle parcelle de réalité.

À cette étape, les apports des experts vont contribuer à construire la vision globale du contexte. Ils sont donc sollicités pour apporter des éléments de connaissances supplémentaires qui alimenteront, enrichiront, éclaireront les différents points de vue exprimés.

### UN DIAGNOSTIC PARTAGÉ, COMMENT ?

En préalable, des études comportant une partie des informations existent parfois déjà (schéma d'accueil, document d'objectif Natura 2000, aménagement forestier etc.). Il faut capitaliser sur ces démarches en formulant une synthèse actualisée pour faciliter l'appropriation du diagnostic par tous.

Le diagnostic ne doit pas être uniquement confié à des experts : la parole des acteurs, des usagers et des partenaires locaux doit y être intégrée au même niveau.

Son élaboration résulte d'ateliers animés de manière interactive, destinés à libérer la parole et préparer les étapes ultérieures dédiées à la construction du projet partagé.



**Photo 12 - Information et construction d'un diagnostic sur le terrain, au cours d'un atelier en forêt de Lalonde-Rouvray, Rouen.** (© AM Granet/ONF).

## ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*Ce diagnostic permet de repositionner les choses dans le bon ordre, pour asseoir toute la logique des actions à venir.*

*Un atelier participatif a été mis en place pour réaliser le diagnostic initial du projet ; chacun venait coller un post-it avec son idée. Il s'agissait de dresser un diagnostic des perceptions de la forêt, et d'identifier les enjeux du territoire en préparation du protocole d'accord.*

- Personnels ONF -

**Co-construire un diagnostic partagé, c'est travailler en atelier, avec toutes les parties intéressées, pour faire émerger :**

- des valeurs communes,
- les facteurs d'exceptionnalité et les enjeux de fragilité du territoire

# 3. La conduite du dialogue dans la durée

Forêt d'Exception® est un processus mené sur le temps long, avec des engagements écrits qui jalonnent progressivement la maturation du projet et la progression effective des partenariats locaux, puis un label renouvelé tous les 5 ans.

## L'ALIMENTATION D'UNE DYNAMIQUE COLLECTIVE

**Quelles sont les principales sources de perte de temps ou de ralentissement de la démarche ? Comment maintenir un processus de dialogue « vivant », à la fois mobilisateur, motivant et productif ?**

Sur ces questions, les chefs de projets Forêt d'Exception® ont relevé certains points de vigilance pour conduire la concertation dans la durée, assurer la continuité de son pilotage et son animation. Ce besoin est particulièrement souligné après la labellisation, étape exigeante, qui peut générer une phase de décompression chez l'animateur ou une perte d'attention des partenaires.

## GÉRER LES INCERTITUDES ET IMPRÉVUS

Le chef de projet fait souvent état d'un sentiment d'impuissance et d'une inquiétude face à la gestion d'incertitudes d'ordre politique, social, financier, fonctionnel, etc. Cette incertitude peut être liée :

- à l'engagement limité du chef de projet lui-même : contrat de travail de courte durée ou projet de mobilité professionnelle, faible soutien du reste de l'équipe ;
- à l'inconstance de l'engagement des partenaires : faible présence aux réunions, absence de portage technique ou financier des actions ;
- à la lenteur ou l'absence de prise de décision : délais de relecture et signature, trop grand espacement des comités décisionnels, etc.

### Éléments de réponse.

*Si un blocage dans la progression du processus est la conséquence de mobilités internes aux structures partenaires, le chef de projet intervient : en engageant un dialogue bilatéral avec le représentant de la structure concernée, en demandant une personne relais ou un nouveau référent. Il l'intègre alors dans le dispositif, en lui présentant la démarche, ses objectifs et ses avancées.*

### Question posée par un membre du Comité national d'orientation Forêt d'Exception®

*Et l'après labellisation ? N'y a-t-il pas un risque d'essoufflement du projet si les partenaires considèrent que c'est une fin en soi ? L'animation et le portage ne sont-ils pas différents dans la construction du projet et la « vie » du label ensuite ?*

### Témoignages de deux chefs de projet lors d'un atelier national, le 16 mars 2016

*Il s'agit de passer de la notion de "concours" qui peut être génératrice d'un "label blues" à un "contrôle continu". La création d'une instance de concertation spécifique, la plus large possible, se réunissant au moins 1 fois l'an, suivant la mise en œuvre des actions (en cours ou réalisées) par les différents porteurs de projets, permet d'inscrire le projet et sa dynamique dans la durée.*

*Le label, c'est la cerise sur le gâteau. Cette labellisation ne doit pas être vue comme une finalité mais plutôt comme le commencement d'un nouveau mode de fonctionnement associant plus étroitement nos partenaires (associatifs, socioprofessionnels, élus...) à la définition et à la mise en œuvre d'une gestion durable et multifonctionnelle à l'échelle du territoire labellisé.*

## MOBILISER ET CONSERVER LES PARTENAIRES MOTEURS

Comment faire face à la démobilité de certains élus ou directeurs : refus de signature, absence récurrente aux réunions de comité de pilotage, indisponibilité retardant la programmation d'un Comité de pilotage ? Cette démobilité affaiblit le portage politique du projet et peut provoquer l'arrêt de la coopération.

### Éléments de réponse

- > Des réunions bilatérales sont à organiser, entre les élus et directeurs concernés, avec une éventuelle négociation sur l'objet à l'origine des blocages identifiés.
- > L'organisation d'un Comité restreint plus décisionnel et réuni régulièrement peut permettre de davantage impliquer les élus dans les phases décisionnelles.
- > Le chef de projet, quant à lui, garde le contact avec les autres partenaires et participants, il poursuit la mise en œuvre des groupes de travail et actions programmées.

## CONCRÉTISER LE PROJET EN PASSANT À L'ACTION

Forêt d'Exception® est un projet de territoire collectif (en interne, comme en externe) qui perdure au-delà des mandats et de la mobilité des acteurs. La difficulté réside dans l'articulation de ce temps long du projet de labellisation avec le temps court de l'action et de la dynamique locale, en particulier la demande de résultats concrets et rapides.

Pour bien répondre aux besoins du territoire et des partenaires, les dynamiques déjà existantes sont à valoriser, en identifiant des actions ayant déjà fait l'objet d'une concertation et d'une volonté commune locale, et en voyant avec les porteurs la possibilité de les intégrer dans le programme Forêt d'Exception®.

La conduite d'un projet dynamique demande de veiller à un bon équilibre dans la programmation des actions et leur réalisation.

- > L'organisation de visites sur le terrain ou d'une exposition valorisant une étude, peut apporter une vision plus concrète de la démarche en cours, dans la phase de diagnostic.
- > Des réalisations peu coûteuses peuvent mobiliser des moyens immédiatement disponibles auprès d'un partenaire.
- > Les projets d'envergure, quant à eux, sont adaptables à d'éventuels imprévus ou intègrent de nouveaux éléments. Ils mobilisent plus largement, avec un partenariat technique et financier ambitieux.

## FIDÉLISER LES PARTICIPANTS AU FIL DU TEMPS

La durabilité de l'implication des participants est fortement liée à leur ressenti vis-à-vis de la dynamique collective, de l'ambiance des réunions et de leur intégration dans le projet.

### Le chef de projet :

- > veille à la régularité et l'attractivité des réunions du Comité de pilotage, à la continuité de l'animation du projet au jour le jour,
- > varie les lieux de réunion, en les rapprochant des participants ou des espaces traités,
- > adapte les formes et l'animation des réunions ou ateliers de travail,
- > va à la rencontre de tous les participants et en particulier les nouveaux arrivants,
- > valorise les personnes et leur assiduité,
- > s'appuie sur des relais pour conserver une vue sur les dynamiques collectives et le terrain.

La programmation des actions nouvelles veillera à intégrer des opérations transversales mobilisant plusieurs partenaires, et parfois portées par des acteurs nouveaux.

## LA CONSTRUCTION DE LA « MÉMOIRE COLLECTIVE » DU PROJET

Dans un projet mené sur plusieurs années, plusieurs chefs de projet ou représentants des partenaires fondateurs peuvent se succéder de manière prévue ou imprévue.

Pour faciliter l'implication d'un nouvel arrivant dans la démarche, il faut l'informer sur ce qui a été entrepris par ses prédécesseurs, en signalant les actions réalisées et les incertitudes existantes.

Pour accéder au vécu des autres parties prenantes du dispositif, il pourra consulter certaines archives retraçant les propositions faites par les participants, expliquant les décisions prises collectivement.

Pourquoi construire cette mémoire collective ?	Comment construire et partager cette mémoire collective ?	Pour qui le faire ?
Garder une transparence sur la démarche, à chaque étape	Indiquer comment ont été recueillis et traités les avis et propositions des différents contributeurs. Expliquer, diffuser et porter à connaissance les propositions et les décisions.	Toutes parties intéressées
Organiser la traçabilité des débats dans le temps et des décisions	Archiver les différents supports de réunion : compte-rendu de réunion, synthèse d'un entretien ou d'un atelier de travail, relevé de décisions.	Chef de projet, animateurs et pilotes du dispositif
Conserver la mémoire du processus formel, au sein d'une « armoire de famille » accessible à tous	Archiver et partager les documents engageant les partenaires : version signée de protocole d'accord, contrat de projet, convention de partenariat.	Toutes les parties prenantes
Recueillir des témoignages d'acteurs et conserver la mémoire des grandes étapes célébrées ensemble	Partager et archiver des traces écrites ou orales : revue de presse écrite, répertoire des publications Internet, médiathèque (photo, vidéo, film, reportage TV), contribution et commentaires d'un réseau social.	Toutes les parties prenantes
Évaluer régulièrement le processus pour le réajuster	Bilan annuel des actions, tableau d'indicateurs de suivi. Compte-rendu des échanges avec d'autres sites ou instances inspiratrices.	Toutes les parties prenantes

**Note à propos de l'évaluation de la concertation.** Le premier label Forêt d'Exception® a été renouvelé à Fontainebleau en 2017, sur les bases d'une autoévaluation réalisée par le Comité de pilotage local et d'un audit du Comité national d'orientation. De nouvelles évaluations seront menées à partir de 2019 (Verdun et Grande Chartreuse), en parallèle d'une évaluation nationale du label avec son volet « concertation ». Dans l'attente de ce retour d'expériences, se référer aux critères énoncés par « L'évaluation des processus de concertation : RELIEF, une démarche, des outils » (Beuret, 2006, La documentation française).



**Photo 13 - Témoignage d'acteurs et retours d'expériences : table ronde organisée dans la cadre des premières rencontres nationales Forêt d'Exception, à Rouen en 2016. (© AM. Granet/ONF).**

**ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®**

*Je travaille beaucoup en binôme avec le responsable d'Unité territoriale.*

*Il faut a minima un intérimaire dans l'équipe qui peut pallier les urgences et maintenir le projet.*

*J'ai toujours eu un rôle de fil rouge dans ce projet. En période de creux, je récupère des opérations en cours de route : on ne reste pas sans rien faire sous prétexte qu'il n'y a plus de chef de projet.*

*Le lancement d'actions "starter" est important. Nous avons lancé le chantier d'insertion avec un double financement à 50 % par les 4 partenaires intéressés et à 50 % par l'ONF. Ce fut une opportunité pour mettre en place des dispositifs tests. Ces actions "starters" permettent de prouver aux partenaires la dynamique engagée et leur donnent envie de s'impliquer.*

*- Personnels ONF -*

*Après un changement de majorité politique nous avons du mal à mobiliser et intéresser les élus. La cérémonie de labellisation et l'inauguration d'un chantier sont une manière de les faire venir et de communiquer là-dessus.*

*- Partenaire institutionnel -*

### **Alimenter en continu une dynamique collective pour conduire le dialogue dans la durée**

#### **Au sein de l'équipe-projet :**

- Associer une personne servant de fil rouge en interne pour assurer la continuité du projet. (transmission et continuité du projet, si mobilité ou indisponibilité du chef de projet)
- Assurer un suivi régulier (trimestriel) du projet en interne : le chef de projet participe à des réunions de services (Agence/UT), ou constitue un comité de suivi interne si nécessaire (en Agence ou en DT).
- Mettre à profit le temps de l'interruption ou du ralentissement pour adapter le dispositif de concertation, afin de remobiliser plus efficacement les partenaires dans l'étape de relance du projet.

#### **Avec tous les partenaires :**

- Mener rapidement des actions concrètes pour donner du sens au projet
- Garder le contact : rester présent en tant que référent, y compris en cas de mobilité chez les partenaires. Se présenter, présenter le projet, les réalisations et les orientations à venir.
- Ritualiser les avancées collectives du projet par des étapes symboliques (cérémonies, exposition, etc) et sur différents supports (lettre d'information, réseau social, etc).
- Entretien la dynamique collective, avec un suivi régulier des actions (y compris après une étape de labellisation exigeante).



# L'ANIMATION DES RÉUNIONS POUR LA CONCERTATION

Les fonctions particulières de l'animateur des réunions de concertation / p.58

La neutralité relative de l'animateur / p.60

La posture de l'animateur des réunions de co-construction / p.62

Des principes généraux pour l'animation / p.63



La concertation est accompagnée par une ou plusieurs personnes dont la mission est de faciliter la construction d'un accord. Même si ces deux rôles peuvent être assurés par une même personne, le rôle de l'animateur des réunions de concertation, ponctuel et discontinu, est traité ici en le distinguant de celui du chef de projet Forêt d'Exception® qui conduit la démarche dans la durée ([traité en p.16](#)).

« *Le dialogue territorial, c'est l'art du mouvement* » (P. Barret, 2012), un mouvement qui permet d'amener chaque participant à développer davantage d'empathie vis-à-vis des autres groupes d'intérêts, à mieux comprendre les enjeux et problématiques de chacun en réunion.

# 1. Les fonctions particulières de l'animateur des réunions de concertation

L'animateur des réunions de concertation est chargé de faciliter l'expression de chaque participant et de réguler les échanges entre les participants pendant la réunion. Au service du processus de concertation, cet animateur est le « garant du cadre de dialogue » pendant les phases d'échange et de travail en réunion. Plus le dialogue est difficile, plus l'animateur doit conduire l'échange et être le pivot du dialogue au sein du groupe réuni.

## RAPPELER LE CADRE DU DISPOSITIF DE DIALOGUE

En début de réunion, l'animateur présente aux participants le cadre du dialogue territorial :

**1 - Les objectifs** recherchés, les sujets partagés et les produits attendus à l'issue de la réunion du jour, définis avec les acteurs durant la phase de préparation de la concertation (voir La préparation de la concertation p.13 à 26)

**Les principes et les règles** du dialogue en réunion (voir paragraphe suivant)

**3 - L'étape du jour.** Rappelle le chemin déjà parcouru (lors des précédentes réunions) et situe l'étape du jour dans la démarche de dialogue engagée, avec un calendrier global et les éventuelles interactions avec d'autres instances de concertation. (voir Les temps de la concertation p.45)

**4 - La répartition des tâches du jour.** Précise le « qui fait quoi ? » pendant et après la réunion : animation, prise de notes et compte-rendu, apports de connaissance...

L'animateur doit faire valider ce cadre par les participants (s'il ne l'a pas défini en amont avec eux). Son rôle sera ensuite de faire respecter ce cadre tout au long de la réunion et de l'adapter (si nécessaire), avec l'accord des participants.



Illustration 24 - Le cadre du dispositif de dialogue, sécurisant et motivant (d'après P. Barret, 2012).

## ÉNONCER LES RÈGLES DU DIALOGUE

L'animateur rappelle en début de réunion certains principes à respecter par le groupe, pour qu'il travaille de manière à avancer vers l'accord attendu : c'est-à-dire la formulation d'un projet, sa validation et sa bonne mise en œuvre.

### Des règles « obligatoires »

- **Écoute, respect et compréhension mutuelle :** la bienveillance est requise pour donner confiance à chacun et lui permettre de bien exprimer son point de vue.
- **Assiduité et ponctualité aux réunions :** la conduite d'une réflexion collective dans la durée et la recherche d'efficacité demande une stabilité du groupe impliqué, avec le bon équilibre de représentation des différents groupes d'intérêt invités.
- **Gestion du temps :** l'ordre du jour doit être traité dans le temps imparti et chacun doit agir pour atteindre cet objectif de manière constructive
- **Prises de décision, rédaction et validation des comptes rendus :** l'animateur en précise les modalités, et notamment qui les élabore et les valide à chaque étape.

## DISTRIBUER LA PAROLE ENTRE LES PARTICIPANTS

Chaque participant a le droit à la parole. L'animateur régule les prises de paroles successives des participants. Par son action et son attitude, il organise la circulation de la parole, il invite chacun à s'exprimer et facilite la formulation des idées, individuellement et collectivement.

L'animateur est très actif et ne doit pas se laisser guider par son émotion qu'elle soit négative (peur, crainte) ou positive (rêve, envie). Il lui faut être très attentif aux émotions des participants, car elles sont le chemin vers l'expression des besoins des participants (voir Les principes pour la concertation p.7)

Dans la distribution de la parole, il prendra en compte l'émotion des participants, car l'émotion est souvent liée à un besoin non satisfait. L'animateur choisit de faire s'exprimer en premier ceux qui portent des émotions fortes (afin d'éviter que cette émotion ne prenne trop d'ampleur avec l'attente), en alternance il fait témoigner les porteurs d'émotions positives ou négatives, et enfin les personnes indifférentes qui ne semblent porter aucune émotion et peuvent apparaître moins impliquées.

Il signale également au groupe les éléments ou attitudes qui semblent menacer la progression du dialogue : propos hors sujet, attitude ou propos agressif, etc. Il rappelle et réserve le temps nécessaire pour conclure. (cf annexe 2 - Gestion par l'animateur de certains moments difficiles p 69)

## 2. La neutralité relative de l'animateur

**La posture de neutralité est au cœur de la fonction de médiation entre des acteurs. Bien qu'appartenant à l'une des organisations parties prenantes du dispositif, cet « animateur » doit avoir la capacité d'adopter la posture d'un tiers neutre, externe et indépendant. Ce recul lui est nécessaire pour être reconnu et légitimé par l'ensemble des acteurs.**

L'animateur doit en permanence gérer un compromis entre son implication personnelle forte dans cette action, et un niveau de détachement gage de neutralité.

### LA NEUTRALITÉ RELATIVE DES CHEFS DE PROJET FORÊT D'EXCEPTION®

Dans la démarche Forêt d'Exception®, un personnel de l'ONF anime le processus de dialogue, parfois accompagné d'un chargé de mission lié à l'une des parties prenantes (collectivité territoriale, parc naturel régional, etc.).

Le chef de projet Forêt d'Exception® a généralement une fonction de gestionnaire ou d'expert technique au sein de l'ONF. Il peut avoir des difficultés à prendre ses distances par rapport au sujet traité. À la fois extérieur au débat et partie prenante, il doit gérer une double casquette qui peut affaiblir sa légitimité et sa disponibilité pour animer le débat.

La solution la plus courante est de « déléguer deux représentants de l'organisation qui est à la fois partie prenante et animatrice du dialogue » (Barret, 2012). Dans le cas de l'ONF, il faut donc veiller à ce que celui qui anime la réunion soit toujours accompagné d'une autre personne qui adoptera le point de vue de l'ONF (et éventuellement en défendre les intérêts), avec un positionnement explicite de chacun vis-à-vis des autres participants.

### CONSTRUIRE SA NEUTRALITÉ D'ANIMATEUR EN RÉUNION

Pour construire sa neutralité par rapport aux participants, voici quelques conseils à suivre par l'animateur de la réunion :

- Il intervient uniquement sur la forme du débat : la conduite des échanges, la répartition des prises de parole, le respect des horaires et de l'objet de la réunion, etc. ([voir Énoncer les règles du dialogue, p.59](#)).
- Il reste à l'écoute du groupe qu'il anime et garde son indépendance en sachant résister aux pressions externes. Il doit trouver le bon équilibre entre empathie et détachement vis-à-vis de l'ensemble des participants.
- Il n'intervient pas sur le fond du débat : ne prend pas parti, ne « juge » pas le propos d'un participant (il se contente de le reformuler si besoin). Il est capable de dépasser ses propres convictions.
- Il fait valider le compte-rendu ou la synthèse des débats par les participants (il a pris soin de mettre en forme les idées, de manière à les restituer sous la forme d'une contribution pour la suite).

Pour effectuer cette mission d'animation, l'animateur ONF doit parfois « s'arranger avec lui-même » :

- Il peut choisir de ne pas porter une tenue ONF, afin de rendre visible cette prise de distance par rapport à sa fonction et son appartenance à l'établissement.
- S'il est amené à témoigner en tant qu'expert ou gestionnaire : au moment de sa prise de parole, il explique et annonce oralement son changement de rôle, en y associant le geste d'un changement de casquette.

**ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®**

*Ma principale difficulté a été dans la double casquette d'animateur et de personnel ONF, à la fois juge et partie. Je l'ai ressentie durant des réunions où je devais à la fois mobiliser et animer mes propres collègues ONF, et en même temps recueillir les besoins extérieurs. J'avais parfois du mal à tenir un discours neutre et cohérent.*

*L'animation et le pilotage de certains comités thématiques sont délégués à d'autres collègues de l'ONF, afin de créer une équipe-projet où chacun s'investit selon sa spécialité (communication, environnement, paysage etc).*

*Une fois, le chef de projet d'un autre site est venu animer une réunion chez nous sur un sujet trop conflictuel. Cela a été très bien reçu et bénéfique, par sa neutralité vis-à-vis du territoire et des acteurs, sa bonne connaissance du dispositif et des techniques d'animation.*

- Personnels ONF -

**Pourquoi identifier un animateur de réunion avec une posture neutre ?**

- La « neutralité relative » d'un animateur est sa « mise à distance » par rapport à sa fonction quotidienne : elle lui donne la légitimité nécessaire pour conduire le débat et recueillir la parole de tous les participants.
- Faire appel à un tiers (membre d'une structure partenaire, autre personnel ONF) pour animer une rencontre où cette posture ambivalente peut générer des difficultés.
- Envisager une co-animation avec un autre partenaire permet de développer les compétences en mutualisant les outils et les techniques.



**Photo 14 - Le dialogue territorial, c'est l'art du mouvement : l'animateur se déplace dans la salle pendant une séquence de travail participatif. (© A-M. Granet /ONF).**

# 3. La posture de l'animateur des réunions de co-construction

## PRATIQUER UNE ÉCOUTE ACTIVE ET BIENVEILLANTE

L'animateur doit pouvoir s'adapter à la dynamique des échanges tout en gardant le cap et les objectifs de l'atelier. Cette faculté d'adaptation passe par une écoute active très fine et une maîtrise de plusieurs outils mobilisables selon le besoin. Il doit pouvoir être capable de modifier le format des échanges pour s'adapter aux besoins des participants, il fait preuve de souplesse et d'ouverture.

Pour comprendre le point de vue ou reconnaître les émotions d'autrui sans cesser d'être lui-même, l'animateur adopte une attitude empathique. Elle ne le conduit pas à ressentir ce que l'autre ressent, mais à adopter provisoirement le regard de l'autre.

L'animateur évite donc de se consacrer à la prise de notes détaillées : elle est déléguée à une autre personne qui assurera le secrétariat de la réunion.

## REFORMULER LES PROPOS EXPRIMÉS

**« L'animateur traduit le jargon utilisé par tel ou tel participant pour le rendre compréhensible par tous ; parfois il le questionne pour lui demander des explications ou précisions, même si lui-même a compris le sens de l'intervention ». (P. Barret 2012)**

L'animateur reformule les besoins exprimés par un participant ou les éléments proposés par le participant en réponse à une question, une problématique. Il peut reprendre mot à mot le propos afin de vérifier la validation de l'énonciateur : « est-ce bien ce que vous avez voulu dire ? ».

Par cette reformulation à l'oral, l'animateur est le moteur de la reconnaissance mutuelle de l'apport effectué par une personne. Il propose une synthèse de ce qui a été dit pour clarifier l'essentiel du propos auprès des participants : « est-ce clair pour tout le monde ? ».

### ENSEIGNEMENT DE FORÊT D'EXCEPTION®



*J'ai appris à comprendre la sémantique propre et les objectifs des partenaires : en m'adaptant à eux, cela leur a permis d'être des acteurs moteurs et de bons maîtres d'ouvrages.*

*Il faut toujours recadrer le discours des participants, les amener à objectiver leurs intérêts propres et les dépasser car la somme des intérêts particuliers ne fait pas un intérêt collectif.*

- Personnels ONF -

#### Pourquoi l'animateur reformule-t-il à l'oral les propos et idées exprimés ?

- Pour obtenir la validation personnelle : il s'assure que sa reformulation convient à la personne qui a exprimé le propos reformulé.
- Pour obtenir la validation collective : il s'assure que les autres participants ont bien compris les points essentiels exprimés par la personne.

**L'intérêt général se construit collectivement, dans le respect des intérêts particuliers.**

## 4. Des principes généraux pour l'animation

### LE CHOIX DU LIEU DE RÉUNION ET SON ORGANISATION

Pour créer un climat de confiance, il est nécessaire que tous les participants soient sur un pied d'égalité. Pour faire le choix d'un lieu propice à l'échange,

- être au plus près des acteurs et de leur territoire, en répartissant les ateliers successifs sur plusieurs communes impliquées, en illustrant la salle avec des posters et cartes géographiques.
- disposer d'une ouverture sur l'extérieur : donner à voir l'espace sur lequel les acteurs travaillent en commun (par une baie vitrée, par exemple) ; étudier la possibilité de programmer une sortie de terrain, au sein d'une série de réunions en salle.
- bannir les estrades pour mettre concrètement tout le monde au même niveau.
- choisir un espace calme et au format adapté à la taille du groupe : une salle confortable (ni trop grande, ni trop petite), avec la possibilité de bouger les tables et les chaises, selon besoin.
- positionner les chaises en arc de cercle, pour que les participants se voient, sans créer un rapport frontal (face à face) peu constructif.

Documents et outils doivent être diffusés à tous les participants, en même temps.

### L'INTRODUCTION DE CHAQUE RÉUNION PAR L'ANIMATEUR

#### « Qui suis-je ? »

L'animateur doit se présenter en indiquant qui lui donne le mandat pour animer, au regard de sa mission habituelle.

#### « Pourquoi sommes-nous réunis ? »

Présenter l'objectif de la réunion et de quel sujet elle va traiter (cf. réunion thématique), sur quel territoire, et préciser aussi ce qui est exclu du champ étudié a priori.

#### « Comment allons-nous travailler ? »

Rappeler le calendrier et les grandes étapes de travail, le nombre et la forme des réunions, les modes de validation de chaque étape, et les règles du dialogue ([voir Les fonctions particulières de l'animateur des réunions de concertation. p.58](#)).

### LA COMPOSITION DES GROUPES

- L'animateur veille à mélanger différents profils de participants, en termes de groupes d'intérêt ou de compétences.
- Il invite chaque groupe à nommer un rapporteur, un secrétaire ou un ambassadeur qui fera le lien avec les autres groupes ou le comité plénier.

**Note :** l'animateur n'est pas celui qui prend les décisions sur un projet. L'animateur conduit le dialogue et l'instance dédiée prendra la décision.

## LA DURÉE ET LE DÉROULÉ DES RÉUNIONS DE CO-CONSTRUCTION



Comme dans toute réunion, il faut penser au bien-être des participants et à leur capacité d'écoute, donc indiquer les horaires (début, nombre de pauses, repas, fin) et se tenir aux horaires indiqués.

Pour l'animation des groupes de travail et réunions de co-construction de projet, quelques points particuliers sont à prendre en considération.

- Les réunions durent 2h30 maximum, pour garder toute l'attention des participants.
- Le mot de bienvenue du président et l'introduction de l'animateur doivent être courts : 5 à 10 minutes maximum.
- Les séquences de travail adoptent le principe de l'entonnoir : à une étape d'ouverture et de divergence des points de vue exprimés, faisant place à l'expression spontanée de chacun, succède une étape de convergence, de synthèse et de sélection des idées.
- Les étapes de recherche de solutions s'organisent en séquences successives de l'ordre de 45 minutes, en alternant ateliers en petit groupe (3 à 8 personnes) et plénière (plus de 15 personnes).
- La fin de la réunion permet de formuler une première synthèse qui sera finalisée et validée à la réunion suivante.

**Note :** dans une démarche bénéficiant d'un bon portage politique, le président doit aussi trouver sa place aux côtés de l'animateur de la réunion. Le président se réserve alors l'accueil du groupe et la formulation de la synthèse en fin de session ; il se met en position d'observateur neutre ou adopte la qualité de participant à l'égal des autres pendant les phases de travail interactif.

# Pour conclure

Ce recueil des enseignements de Forêt d'Exception® illustre le rôle de laboratoire que joue ce programme pour l'ONF : partage d'un savoir-faire acquis sur un réseau d'une quinzaine de forêts domaniales et diffusion auprès des gestionnaires forestiers.

Le dialogue y est mené avec tous les acteurs locaux au profit de la construction et de la mise en œuvre d'un projet territorial centré sur la forêt. Ces méthodes sont transposables dans différents contextes forestiers lorsqu'il s'agit de concilier les besoins, les fonctions et les usages multiples à l'échelle d'un massif forestier, de croiser le cadrage politique national avec les enjeux propres au territoire. L'expertise du projet est alors enrichie par de nouveaux regards, avec une meilleure compréhension des décisions impliquant les parties intéressées.

Sur près d'une centaine de forêts domaniales emblématiques, une dynamique de création et d'animation de « comités de massifs forestiers » se déploie depuis plusieurs années. Les questions partagées et traitées y sont équivalentes aux forêts labellisées, que ce soit en termes d'intensité des enjeux traités ou de pressions qui s'exercent sur la forêt et ses gestionnaires. Privilégiant l'information, la consultation puis éventuellement la négociation avec les parties prenantes, l'animation du dialogue y recourt cependant plus rarement à une construction collective des actions.

La majorité des forêts domaniales (plus de mille) ne dispose pas d'instance de concertation. La démarche de concertation peut alimenter le dialogue avec les partenaires à certaines étapes engageant l'avenir de la forêt. La révision d'un aménagement forestier, la création d'une réserve biologique, l'élaboration d'un schéma d'accueil du public ou la reconstitution d'une forêt après un événement naturel majeur..., sont autant d'occasions à saisir, au gré des moyens disponibles et des opportunités identifiées.

## Sept clés de succès sont identifiées pour conduire la concertation dans la durée.

- 1 - Préparer le dispositif de concertation**, en recueillant les motivations de chacun et en mobilisant toutes les compétences nécessaires.
- 2 - Formaliser le dispositif de dialogue avec des instances opérationnelles**, prenant en considération les comités préexistants sur le territoire forestier.
- 3 - Assurer un portage politique du projet dans la durée**, avec l'implication du directeur local de l'ONF et des élus légitimes sur le périmètre choisi.
- 4 - Déléguer l'animation de ce dispositif à un chef de projet** à l'écoute des différents partenaires.
- 5 - Expliciter le dispositif auprès de tous les participants**, objectifs, étapes et calendrier de travail, résultats attendus et rôle de chacun.
- 6 - Formaliser les résultats ou produits de cette concertation**, pour renforcer la valeur du travail collectif et les décisions prises (signatures et célébrations diverses).
- 7 - Rythmer la concertation en réalisant rapidement quelques actions concrètes** qui donnent du sens au projet et alimentent en continu la dynamique collective.



# LISTE DES ANNEXES

Annexe 1.

Recueil des expériences de concertation Forêt d'Exception® / **p.68**

---

Annexe 2.

Gestion par l'animateur de certains moments difficiles / **p.69**

---

Annexe 3.

Outils et techniques pour l'animation des réunions de concertation / **p.70**

---

Annexe 4.

Qu'est-ce-que Forêt d'Exception® ? / **p.78**

---



# ANNEXE 1.

## Recueil des expériences de concertation Forêt d'Exception®

Les témoignages cités dans ce recueil sont issus du travail d'enquête mené par Annabelle Tournié, dans le cadre d'un stage en Master 2 Gestion de la biodiversité, parcours « Man and biosphere » (Université Toulouse III Paul Sabatier / ONF) de février à août 2016.

### LES OBJECTIFS

Mesurer et analyser le chemin parcouru en recueillant les témoignages des participants sur les expériences de concertation menées. Ce travail ne constitue en rien une évaluation du dispositif. Il sert d'outil de mutualisation et de partage d'expériences de dialogue, pour valoriser les acquis auprès des équipes ONF et de leurs partenaires.

### LES MODALITÉS

Mener une enquête nationale auprès de chaque forêt candidate ou labellisée.  
Faire intervenir un étudiant qui recueille le témoignage des personnes enquêtées.  
Garantir la confidentialité et l'anonymat du témoignage, pour permettre de libérer une parole authentique.  
Conduire des entretiens en face à face sur les 6 forêts alors labellisées : Fontainebleau, Grande Chartreuse, Montagne de Reims, Rouen, Val Suzon, Verdun. Compléter avec des entretiens téléphoniques sur les 11 autres forêts.

### LES SITES ENQUÊTÉS

L'ensemble des 17 territoires engagés dans la démarche nationale.

### L'ÉCHANTILLONNAGE D'ACTEURS

L'enquête ne visait pas la représentativité : le recueil d'expériences ne relève pas d'une enquête sociologique globale. Il collecte un ensemble de témoignages individuels, avec un panel guidé par la diversité de leurs places, rôles, contributions dans le processus de dialogue territorial.  
L'échantillon a visé 32 personnes, réparties comme suit : 16 chefs de projet en place, 4 directeurs et autres personnels de l'ONF, 12 partenaires de tous les collèges d'acteurs (associatifs, institutionnels, politiques, usagers).

# ANNEXE 2.

## Gestion par l'animateur de certains « moments difficiles »

Moment difficile cité	Suggestion pour l'animateur <sup>1</sup>
Difficulté pour gérer ses émotions et celles des autres	L'animateur ne doit pas être seul pour conduire la réunion : <ul style="list-style-type: none"> <li>• argumenter avant la réunion, pour obtenir un appui complémentaire ;</li> <li>• s'entraider en préparant et en animant l'atelier en binôme.</li> </ul>
Problème technique : un bruit fort (travaux), l'oubli d'un écran, l'absence de paper-board, panne etc.	Préparer la réunion en amont (visite des lieux), arriver à l'avance. Prévoir ou rechercher sur place des solutions de secours.
Présence d'une personne non invitée (éventuellement non souhaitée) en réunion	Lui proposer un entretien bilatéral ultérieur, ou interroger le groupe pour solliciter l'accord de l'assemblée des participants, qui valide sa présence.
Présence imprévue des médias, de la presse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la réunion n'est pas publique (invitation nominative) et vise à résoudre un conflit, il est possible de leur demander de sortir.</li> <li>• Faire un mot d'introduction destiné à la presse, leur demandant de contribuer positivement au dialogue entre les participants, en les invitant à « revenir à la fin pour comprendre l'esprit de la démarche menée ».</li> </ul>
Hors sujet d'un participant (par rapport à l'ordre du jour)	Clarifier l'ordre du jour en début de réunion. Recadrer en cours de réunion si nécessaire. S'assurer des attentes des participants : interroger le groupe. Proposer une nouvelle réunion pour traiter de ce sujet si nécessaire.
Silence des (ou de certains) participants	Travailler en sous-groupe, faire parler les éléments-moteurs. Confier certains rôles à des participants pour amorcer l'échange.
Foisonnement d'idées des participants	Travail en sous-groupe pour hiérarchiser les items. Faire valider les choix et priorités ultérieurement en instance plénière.
Brusque revirement d'opinion d'un acteur en réunion	Demande d'explication au participant (pas d'accusation), en reformulant le bilan synthétique des entretiens préalables.
Absence de la personne pouvant répondre à une question du groupe	Le rôle de l'animateur se limite aux réponses sur le processus de concertation qui relève directement de sa responsabilité. Il prend note des autres questions, pour qu'une personne compétente puisse y répondre lors d'un nouvel échange à programmer.
Expression d'un participant avec des sous-entendus qui mettent tout le monde mal à l'aise	L'animateur invite la personne à expliciter son propos et son contexte, pour que tous les participants comprennent le sens de son intervention. Recadrage sur les règles, si la bienveillance n'est pas au rendez-vous.
Affrontement de participants, sans violence	Se mettre en mouvement. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se positionner entre les personnes, de manière habile (visuellement, par un mouvement du corps).</li> <li>• Créer un effet de surprise : « c'est super que les choses se disent ici », pour déstabiliser les attaquants.</li> </ul>
Une personne mécontente « claque la porte » en cours de réunion	Suspension de la réunion. Médiation à l'extérieur de la salle : on ne le laisse pas partir sans faire cet échange en aparté.
Une personne insulte un participant ou l'animateur	L'animateur s'interpose, rappelle les règles énoncées en début de réunion (bienveillance et respect). Il interroge le groupe et propose de suspendre la réunion. Recadre le participant et tente une médiation en aparté : propose un autre lieu pour traiter du sujet en bilatéral.

<sup>1</sup> Suggestions synthétisées à partir des formations ONF animées par Philippe Barret (Dialter), de 2012 à 2016.

# ANNEXE 3.

## Outils et techniques pour l'animation du dialogue

Différentes catégories d'outils sont mobilisables pour conduire et animer les réunions de concertation.

Le choix des outils prend sa place dans la conception générale du dispositif de dialogue, en fonction de l'étape conduite et de ses propres objectifs (mobiliser les participants, construire un projet, hiérarchiser des solutions, évaluer une action...), des moyens humains mobilisables et aussi de la nature des publics invités.

Pour l'animation du dialogue, 10 outils ont été choisis et sont décrits en termes pratiques. Ils sont classés selon 4 objectifs :



*Le Parc naturel régional a souhaité mettre ses compétences en animation au service du projet, par exemple avec des techniques d'animation inhabituelles à l'ONF : des ateliers interactifs avec des post-it par exemple.*

*- Personnel ONF -*

**FACILITER L'EXPRESSION INDIVIDUELLE AU SEIN D'UN GROUPE**

---

**FACILITER L'EXPRESSION INDIVIDUELLE PUIS LE CLASSEMENT DES IDÉES**

---

**FACILITER LE DIALOGUE PAR LE MOUVEMENT**

---

**FACILITER L'EXPRESSION ET LA CO-CONSTRUCTION DES IDÉES EN CRÉANT DES SOUS-GROUPES POUR LA RECHERCHE D'UN CONSENSUS**

---

# FACILITER L'EXPRESSION INDIVIDUELLE AU SEIN D'UN GROUPE

LE PHOTO-LANGAGE	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout public, groupe de 8 à 15 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer au diagnostic partagé.</li> <li>• Faire s'exprimer tous les participants en sollicitant des images, un ressenti, pour progressivement les faire arriver à leurs besoins. Il s'agit de mettre des images sur des idées, et non pas uniquement des mots.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 minutes à 1 heure.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moment du diagnostic ou de la mise en commun d'un retour d'expériences.</li> </ul>
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le principe est de proposer à chaque participant de choisir une photo (parmi un choix disponible) qui illustre son idée, son ressenti sur une question. De la décrire en motivant son choix au regard du sujet donné.</li> <li>• Dans certains cas, ce sont les participants qui vont faire des prises de vue sur le terrain, pour répondre aux questions posées.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un panel de photographies (mallette disponible dans le commerce), en prévoyant au moins 3 fois plus de photos que de participants.</li> <li>• Pour la prise de photographies par les participants : achat d'une collection d'appareils-photos jetables, avec un questionnaire adapté.</li> </ul>
Conseils pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de prendre des notes sur ce qui se dit à travers les photos, afin de réaliser un brainstorming autour de la question traitée.</li> </ul>

LA PLUIE d'IDÉES ou « brainstorming »	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout public, groupe de 8 à 15 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expression individuelle à l'oral.</li> <li>• Continuer la recherche et la formulation de pistes de travail et solutions innovantes.</li> <li>• Développer l'innovation avec l'appel à la créativité tout azimut offert aux membres du groupe.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 minutes à 1 heure, le rythme peut être rapide.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À l'issue du diagnostic, pour la recherche de solutions.</li> </ul>
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animateur pose une question et note sur un tableau de papier toutes les réponses apportées.</li> <li>• Il énonce le principe CQFD : critiques interdites, quantité maximale, farfelu bienvenu, démultiplication souhaitée.</li> <li>• À la fin de l'exercice, les idées sont classées et hiérarchisées par les participants.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau ou paper-board, feutres.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idées peu développées à l'écrit, qui demanderont un travail de formulation détaillé dans un second temps.</li> </ul>

# FACILITER L'EXPRESSION INDIVIDUELLE PUIS LE CLASSEMENT COLLECTIF DES IDÉES

LE MÉTAPLAN	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout public, 8 à 30 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimer des idées de manière synthétique : des mots-clés, une expression courte ou un dessin par post-it.</li> <li>• Regrouper les idées par famille de questions ou thèmes.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 heure environ.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour contribuer au diagnostic partagé, sur les constats et pratiques des acteurs, sur la perception du territoire et ses dynamiques etc.</li> <li>• Pour la formulation de solutions nouvelles.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-it, tableau d'affichage ou paper-board, gros feutres.</li> </ul>
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limiter le nombre de post-it par personne, avec une seule idée par feuille.</li> <li>• Chaque participant est invité à présenter son idée à l'oral, pour mieux expliciter son propos synthétique.</li> <li>• L'animateur identifie des thèmes convergents et classe les post-it par thème.</li> </ul>
Conseils pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparer avec attention la formulation de la question posée (possibilité de la tester en amont) pour obtenir le champ de réponses adaptées.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idées peu développées à l'écrit, qui demanderont un travail de reformulation détaillé dans un second temps.</li> </ul>

LA CARTE HEURISTIQUE ou « arbre à idées »	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout public, 8 à plus de 60 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exprimer des idées à l'écrit ou l'oral.</li> <li>• Organiser en simultané une expression individuelle et collective des participants : qui voient l'arbre (ou carte mentale) se structurer au fur et à mesure, qui peuvent compléter le schéma au gré de leurs idées.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 heure à 1h30.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour contribuer au diagnostic ou à la formulation de propositions innovantes, classées par items.</li> <li>• Pour bâtir un retour d'expériences.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle adaptée pour le travail en plénière et en sous-groupe (chaises mobiles).</li> <li>• Un ou deux écrans : la carte doit être visible par l'ensemble des participants.</li> <li>• Un logiciel adapté sur ordinateur portable.</li> <li>• Des bulletins et crayons si phase de contribution écrite en sous-groupe (une seule idée par bulletin).</li> </ul>
Conseils pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En petit groupe (&lt;12 personnes) possibilité de contributions orales, sur des thématiques prédéfinies.</li> <li>• En grand groupe (&gt;20 personnes), prévoir une phase de contribution écrite issue des sous-groupes de 5 à 6 personnes.</li> <li>• Veiller à une répartition des différents groupes d'intérêts dans les sous-groupes, pour faciliter la mise en commun des idées.</li> <li>• Préparer avec attention la formulation de la question posée (possibilité de la tester en amont) pour obtenir le champ de réponses adaptées.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne maîtrise de l'outil de saisie pas toujours logique (le tester en amont de la réunion).</li> <li>• Moyens d'animation pour récolter, classer et ordonner les idées, avant leur saisie sur le logiciel de cartographie. 4 intervenants pour un groupe de 60 personnes : un rassemble les contributions écrites des groupes, un les regroupe par thème, un les lit à l'opérateur de saisie en regroupant par thème, un opérateur de saisie.</li> </ul>

# FACILITER LE DIALOGUE PAR LE MOUVEMENT

L'AQUARIUM	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 à 60 personnes et plus.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre une meilleure participation de chacun, en laissant un temps utile de réflexion et d'écoute.</li> <li>• Initier une coopération en cascade, pour répondre à des questions auxquelles il aurait été plus difficile de répondre individuellement.</li> <li>• Favoriser une maturation progressive du débat.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variable : 1 à 2 heures.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En début de diagnostic, pour faciliter l'appropriation des besoins et visions de chacun.</li> </ul>
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un petit groupe de 5 à 6 personnes est mis au centre de la salle pour débattre d'une question. L'assemblée observe et écoute sans intervenir.</li> <li>• Toutes les 10 minutes (ou autre temps à définir en amont), une personne peut demander à intervenir : au sein du petit groupe, elle remplace une personne qui est invitée à rejoindre le reste de l'assemblée.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une salle adaptée, suffisamment grande pour disposer les chaises en arc de cercle autour du petit groupe.</li> <li>• Des moyens de sonorisation adaptés pour le confort de l'assemblée.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certaines personnes auront des freins pour aller défendre leurs idées à l'oral, au cœur de l'arène.</li> </ul>

LE JEU DE L'ENVELOPPE	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs et parties prenantes de la construction du projet.</li> <li>• 12 à 20 personnes, avec un animateur, réparties en 4 à 5 groupes de 3 à 4 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire des propositions diversifiées et hiérarchisées.</li> <li>• Répondre individuellement à une question posée ou un problème formulé dans une enveloppe.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1h30 environ.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fin de diagnostic lorsque des solutions nouvelles doivent être formulées.</li> <li>• Au début de l'élaboration du plan d'actions, pour enrichir les propositions de manière opérationnelle.</li> </ul>
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque groupe reçoit une enveloppe sur laquelle figure un problème à résoudre, avec 1 à 3 cartons sur lesquels il est invité à formuler 1 proposition. (5 à 10')</li> <li>• Le groupe glisse ses cartons dans l'enveloppe qu'il fait passer au groupe suivant. Celui-ci alimente l'enveloppe reçue suivant le même processus et ainsi de suite jusqu'à ce que chaque groupe ait alimenté chaque enveloppe (option : possibilité de faire un second tour, avec un seul carton).</li> <li>• Chaque groupe reprend son enveloppe initiale avec l'ensemble des réponses. Il les analyse et réalise une présentation des productions sous forme libre afin d'en faire le retour en plénière (10'/groupe).</li> <li>• Débats et apports complémentaires, validation collective des solutions retenues.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 enveloppe et une dizaine de cartons par groupe.</li> <li>• Paper-board et feutres pour la synthèse.</li> </ul>

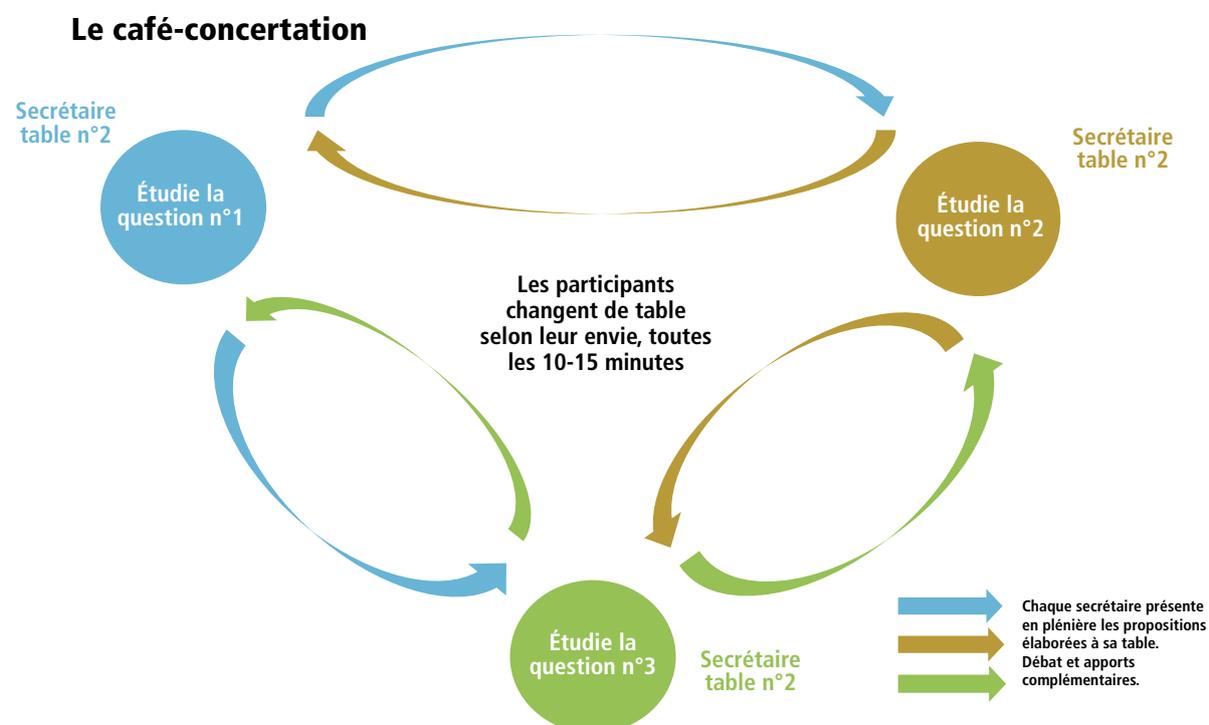
## FACILITER L'EXPRESSION ET LA CO-CONSTRUCTION DES IDÉES EN CRÉANT DES SOUS-GROUPES POUR LA RECHERCHE D'UN CONSENSUS

7+7=7	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout public, 8 à 20 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthèse et validation d'un diagnostic.</li> <li>• Construction collective d'un accord entre les parties prenantes.</li> <li>• Recherche d'un consensus (tout le monde y retrouve ses idées) ou d'un compromis (tout le monde est d'accord après avoir renoncé à certaines idées).</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins d'une heure.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fin de diagnostic lorsque des solutions nouvelles doivent être formulées.</li> </ul>
Moyens - Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque participant est invité à répondre à une question en formulant 7 idées ou propositions (en 5 minutes).</li> <li>• Chacun présente et échange ses idées à son voisin qui fait de même. Ils doivent en faire la synthèse en ne reprenant que 7 des 14 idées initiales (en 10 minutes).</li> <li>• Le même exercice est réalisé par 4, en regroupant 2 binômes. (15 minutes).</li> <li>• Chaque groupe met en commun en plénière : l'animateur les invite à choisir les 7 réponses ou propositions les plus pertinentes.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport dominant/dominé au sein d'un groupe : certaines personnes n'arrivent pas à défendre leur idée.</li> </ul>



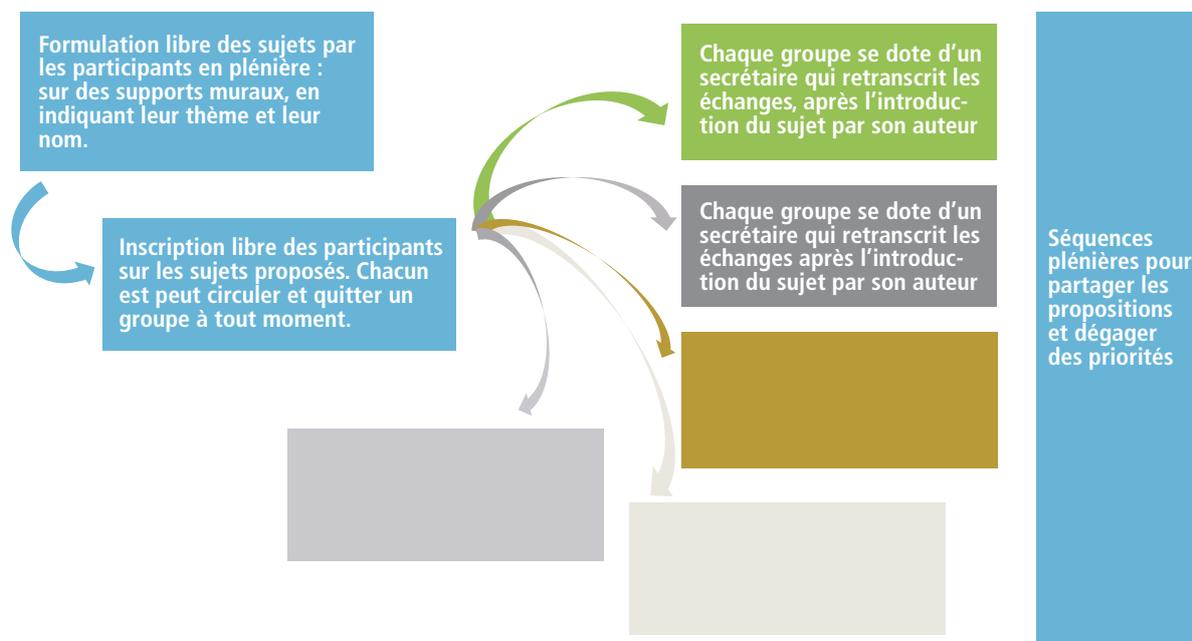
*Photo 15 - L'animation d'un atelier de travail mobilise souvent plusieurs outils d'animation, alternant l'expression individuelle et la synthèse collective, la communication écrite et orale. (© T. Fischer IONF).*

LE CAFÉ-CONCERTATION ou « world café »	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs engagés dans la co-construction du projet.</li> <li>• De 12 à 40 personnes, en 3 à 5 groupes de 4 à 8 personnes.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser un moment d'échange dans un cadre convivial et détendu.</li> <li>• Contribuer rapidement au diagnostic partagé.</li> <li>• Enrichir un panorama ou une esquisse de solutions et la formulation des premières propositions.</li> <li>• Favoriser la créativité dans un cadre informel.</li> </ul>
Durée	• 1h30.
Quand l'organiser ?	• À l'issue d'un diagnostic, pour faire émerger des idées et contribuer au projet, pour rechercher des solutions opérationnelles.
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les questions sont prédéfinies par l'animateur et réparties sur chacune des tables.</li> <li>• Un secrétaire est nommé à chaque table, il garde un poste fixe au cours du processus de dialogue.</li> <li>• La mobilité autour des tables se fait sur la base du volontariat (possibilité de rester à une table sans bouger).</li> <li>• Chaque séquence dure 30 minutes maximum (au 1<sup>er</sup> tour), puis 10 à 14 minutes pour les suivantes.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nappe en papier sur chaque table, avec des marqueurs.</li> <li>• Salle adaptée pour faire circuler les personnes et leur servir une boisson chaude sur la table.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La forme inhabituelle de la réunion peut surprendre certains participants.</li> <li>• Un nombre de chaises fixes limite le nombre de participants à chaque table.</li> </ul>
Conseils pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des questions et thèmes mobilisateurs en amont.</li> <li>• Organiser la réunion dans un café ou un restaurant, pour simplifier la logistique.</li> </ul>

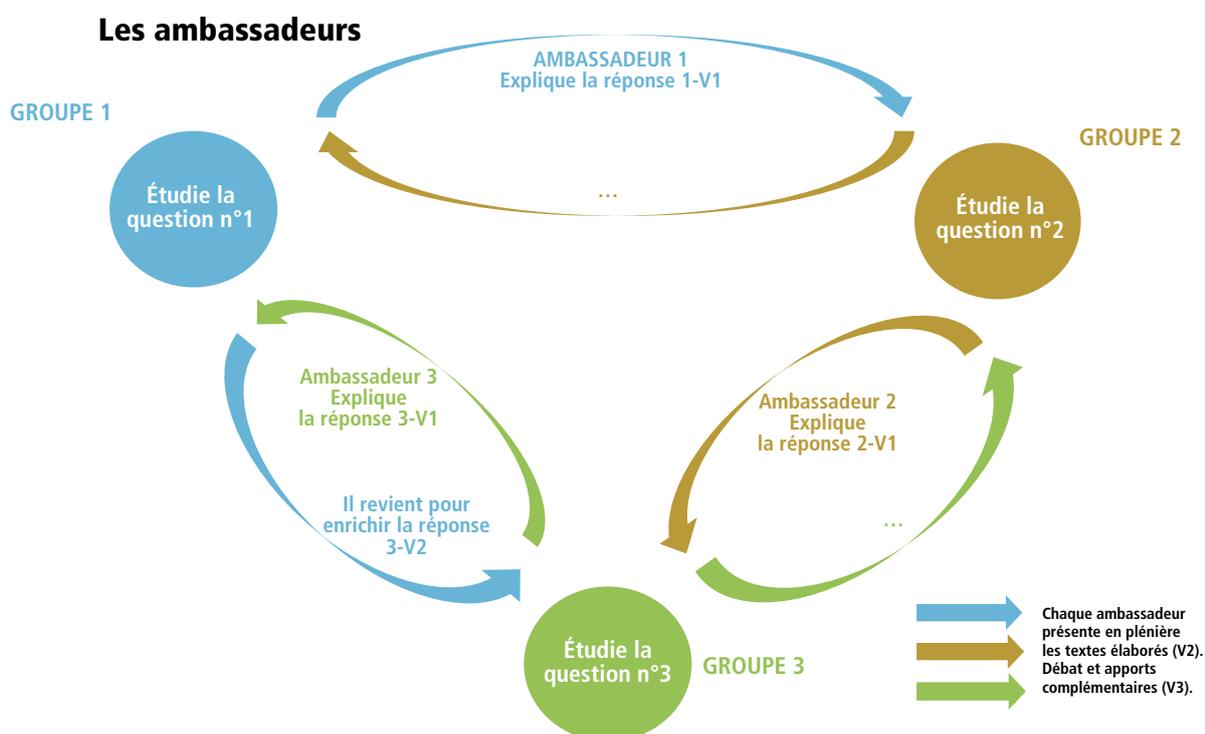


LE FORUM OUVERT ou « open space »	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tout type d'acteurs, élus et citoyens.</li> <li>• Plusieurs dizaines à quelques centaines de participants.</li> </ul>
Objectifs intérêts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire de nombreuses propositions avec un groupe important réuni sur un temps relativement court.</li> <li>• Mettre en débat des questions formulées et choisies par les participants.</li> <li>• Mobiliser un large public avec un nombre réduit d'animateurs.</li> </ul>
Durée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ½ journée par session + plénière.</li> <li>• Prévoir 1 à 2 jours en général : la durée définie par les participants.</li> </ul>
Quand l'organiser ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulation d'un plan d'actions opérationnel.</li> </ul>
Moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs sessions de travaux en groupes peuvent être prévues, séparées par des plénières (mises en commun).</li> <li>• Possibilité de prévoir un vote lors des plénières, avec des gommettes</li> <li>• Chaque participant recevra un rapport de chaque groupe, sans l'intervention des animateurs.</li> </ul>
Limites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'assistance a la liberté de choisir ses sujets : il est difficile de préparer des supports à partager, en dehors d'une information générale.</li> <li>• Demande une logistique importante pour chacun des ateliers simultanés (ordinateurs, salles, clés USB, imprimantes).</li> </ul>
Conseils pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une préparation logistique importante en amont. Les animateurs sont là pour créer le lieu et transmettre la méthode et ses principes aux participants, sans intervenir dans les débats et restitutions.</li> <li>• Présenter la méthode aux participants et les rassurer au début de l'exercice.</li> <li>• Le secrétariat est souvent le point faible : des rapporteurs expérimentés peuvent y contribuer, ou bien préparer des feuilles de restitution avec les items utiles pour les aides.</li> </ul>

## Le forum-ouvert



LES AMBASSADEURS	
Participants	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs et parties prenantes de la construction du projet.</li> <li>• Une vingtaine de personnes, avec un animateur.</li> </ul>
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construire une proposition rédigée et hiérarchisée (proche du texte final).</li> <li>• Donner une vision d'ensemble à chaque participant qui contribue à l'ensemble des questions.</li> </ul>
Durée	• 2 heures.
Quand l'organiser ?	• Formulation d'un plan d'actions opérationnel.
Déroulé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque groupe doit bâtir une proposition complète sur une question choisie.</li> <li>• Chaque groupe dispose de ¾ d'heure à 1 heure pour construire son premier texte.</li> <li>• Un ambassadeur désigné en son sein pour partir en mission et présenter sa proposition au groupe voisin, pendant 20 à 30 minutes. Il note les propositions des autres « pays ».</li> <li>• L'ambassadeur revient à sa table d'origine pour la rédaction finale et la négociation entre les participants.</li> <li>• Présentation en plénière, débats et apports complémentaires.</li> </ul>
Moyens	• À part une salle adaptée, aucune contrainte de moyen particulier.



# ANNEXE 4.

## Qu'est-ce-que Forêt d'Exception® ?

L'Office national des forêts s'est engagé à affirmer une politique de développement durable dans les forêts domaniales et à créer un réseau de sites démonstratifs et exemplaires. Cette démarche de développement local associe étroitement les élus et les acteurs locaux. Elle s'est concrétisée avec un label de reconnaissance Forêt d'Exception®. Il consacre à la fois la qualité d'un massif forestier, l'exemplarité des actions menées et des partenariats engagés.

### SÉLECTION D'UNE FORÊT DOMANIALE ÉLIGIBLE AU LABEL

ÉTAPE	PRODUIT	DÉCISION
Pré-sélection nationale des forêts pour leur inscription dans le réseau national Forêt d'Exception®	Lettre de motivation des partenaires politiques locaux (collectivité territoriale) Dossier de pré-sélection de la forêt étudié en Comité national	Liste des forêts présélectionnées validée par le Directeur général de l'ONF

### DÉROULEMENT D'UN PROJET FORÊT D'EXCEPTION®

La création d'un comité de pilotage local Forêt d'Exception®, présidé par un élu, constitue la première étape vers la labellisation. Les membres, comprenant à la fois collectivités locales, institutionnels et associations, fixent les grands objectifs de leur travail collectif. Ils établissent ensuite un programme d'actions au bénéfice de la forêt et de ses patrimoines, de la dynamique économique locale et des usagers de la forêt concernée.

Sur la base d'un dossier de candidature, le label est attribué pour une période renouvelable de cinq ans, par un comité national d'orientation composé d'experts qualifiés en aménagement des territoires, en environnement, culture et tourisme et de représentants des ministères de l'agriculture et de l'écologie.

ÉTAPE	PRODUIT	DÉCISION
Préparation du cadre du dialogue territorial : instances, objectifs et périmètre de la concertation	Création du Comité de pilotage (instance de dialogue)	Élection d'un président de Comité de pilotage
	Protocole d'accord (grandes orientations de travail)	Signature du protocole d'accord
Co-construction du projet. Programme d'actions détaillé et début de mise en œuvre	Contrat de projet validé (programme d'actions)	Signature du contrat de projet
Mise en œuvre et évaluation du projet	Suivi, mise en œuvre et évaluation partagée des actions réalisées	Compte-rendu des réunions

L'étape de labellisation du territoire forestier candidat intervient à partir de la mise en œuvre du contrat de projet signé par les principales parties prenantes. Le dossier est étudié par le Comité national d'orientation qui émet un avis auprès du directeur général de l'ONF.

# GLOSSAIRE FORÊT D'EXCEPTION®

## CHARTRE NATIONALE FORÊT D'EXCEPTION®

Document synthétique qui définit, en 10 points, les axes stratégiques et les principes méthodologiques applicables à chacune des forêts engagées dans la démarche de labellisation. ([www.onf.fr](http://www.onf.fr) +166d)

## CHEF DE PROJET FORÊT D'EXCEPTION®

Sous la responsabilité du directeur de l'agence territoriale de l'ONF, chargé de mission qui initie le lancement de la concertation et la création du Comité de pilotage local. En interne comme en externe, il est l'interlocuteur privilégié sur le projet Forêt d'Exception®. Il effectue le secrétariat du Comité de pilotage, coordonne les réunions et ateliers de travail, la rédaction du protocole d'accord et du contrat de projet. Il assure le suivi des réalisations et de la mise en œuvre du programme d'actions ; il rédige un compte-rendu annuel soumis pour approbation au Comité de pilotage.

## COMITÉ DE PILOTAGE FORÊT D'EXCEPTION®

Instance animée par l'ONF, mise en place pour chaque forêt engagée dans la démarche Forêt d'Exception®. Il réunit, aux côtés de l'ONF, les représentants des pouvoirs publics locaux, institutionnels et élus des collectivités concernées. Les représentants d'usagers de la forêt et les structures associatives locales sont également invités à y participer. Après avoir partagé les enjeux de cohésion territoriale et de gestion de l'espace, ce comité fixe, au vu de documents d'orientation et de l'aménagement forestier, les objectifs propres au massif forestier et il valide le programme d'actions dans le cadre des principes définis par la Charte nationale. Il a la responsabilité de piloter les différentes étapes de la démarche.

## COMITÉ NATIONAL D'ORIENTATION FORÊT D'EXCEPTION®

Instance consultative composée de représentants des ministères de tutelle, d'experts interdisciplinaires et de représentants de l'ONF. Il étudie les demandes et projets formulés par les comités de pilotage locaux. Il délivre des avis autorisés au directeur général de l'ONF sur l'ensemble de la démarche, sur la sélection des forêts éligibles, sur la qualité des projets et sur l'opportunité de leur délivrer le label Forêt d'Exception®.

## CONTRAT DE PROJET FORÊT D'EXCEPTION®

Le Contrat de projet précise le cadre de programmation du projet, avec l'ensemble des voies et moyens mis en œuvre pour rendre la forêt éligible au label Forêt d'Exception®. Concret et opérationnel, il décline les orientations stratégiques et les objectifs dans un programme d'actions, avec une évaluation du budget et le plan de financement prévisionnel correspondant. Il explicite les liens contractuels entre les partenaires.

## DOSSIER DE CANDIDATURE AU LABEL FORÊT D'EXCEPTION®

Le dossier de candidature constitue le support permettant au Comité national d'orientation d'évaluer le projet et d'émettre un avis sur l'opportunité de labelliser la forêt. Synthèse de référence pour l'avenir, le dossier doit mettre en avant les valeurs patrimoniales de la forêt et de son territoire, la qualité du projet technique et partenarial, sa réalisation dans le respect des objectifs attendus.

## PRÉSIDENT DU COMITÉ DE PILOTAGE FORÊT D'EXCEPTION®

Personnalité locale (préférentiellement un élu) légitime à l'échelle du territoire de la forêt considérée, s'engageant à porter politiquement le projet. Il fédère les collectivités territoriales et leurs groupements, les associations, les acteurs professionnels et les habitants invités à participer à la démarche.

## PROTOCOLE D'ACCORD FORÊT D'EXCEPTION®

Établi par les membres du Comité de pilotage, un Protocole d'accord précise les grandes orientations structurantes du projet local. Par sa signature, chaque partenaire affirme la volonté des partenaires d'aller au bout de la démarche de labellisation et marque son adhésion à la charte nationale (annexée au Protocole d'accord). Cette première étape autorise l'usage de l'appellation « forêt candidate » au label.



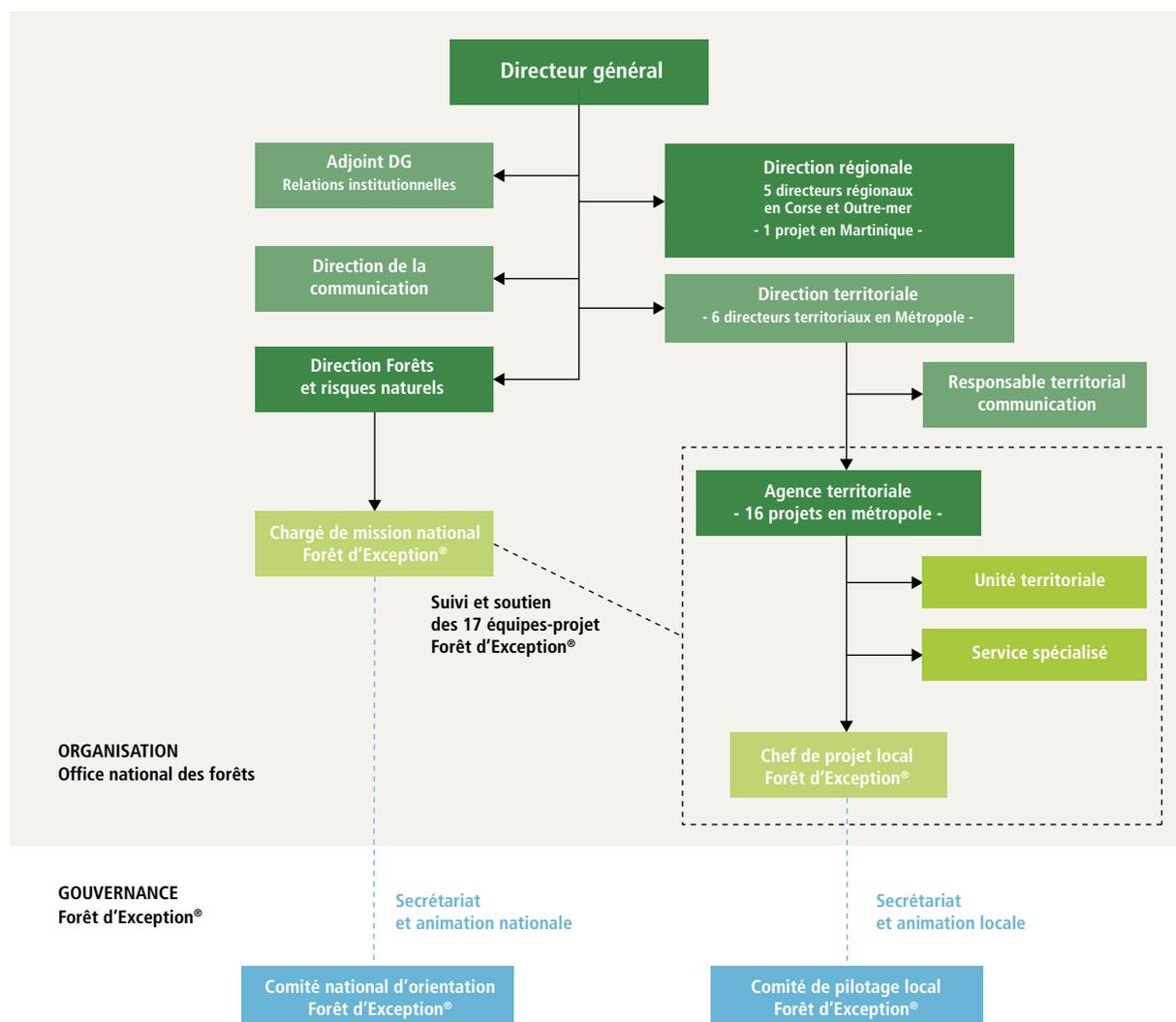
## CHARTRE NATIONALE FORÊT D'EXCEPTION® (2012)

- 1 . L'Office national des forêts crée un label, identifié par la marque déposée Forêt d'Exception®, destiné à faire connaître et à valoriser le patrimoine forestier dans une démarche d'exemplarité en matière de développement durable. Ce label consacre les valeurs patrimoniales du site, la qualité du projet et sa réalisation.
- 2 . La qualification « Forêt d'Exception » repose sur des valeurs affirmées et partagées du patrimoine forestier : biodiversité, paysages, éléments culturels et sylvicoles, patrimoine social. La désignation des sites concernés vise la constitution d'un réseau représentatif de la richesse et de la diversité du patrimoine forestier domanial français.
- 3 . La « Forêt d'Exception » constitue un territoire privilégié d'innovation et d'expérimentation pour de nouvelles pratiques d'accueil et de tourisme durable, de gestion des milieux, de gestion sylvicole adaptée aux enjeux. Le transfert d'expériences sur les massifs forestiers « ordinaires » constitue l'un des objectifs.
- 4 . La « Forêt d'Exception » veut apporter une réponse adaptée et durable aux attentes et demandes de la société vis à vis de l'espace forestier : attrait paysager, accueil de tous les publics, pédagogie de la nature, lieu de ressourcement...
- 5 . La gestion forestière, la production de bois -matériau et énergie renouvelables- font partie du projet et contribuent à sa dimension économique et patrimoniale. L'aménagement forestier, document de référence, en traduit les objectifs et les actions sylvicoles. L'exploitation et les travaux s'effectuent dans le respect des valeurs et usages des lieux.
- 6 . Chaque « Forêt d'Exception » fait partie intégrante de territoires plus vastes. Elle s'appuie sur un projet, dont la forêt constitue le cœur et qui prend en compte leurs dimensions et leurs dynamiques. Construite autour d'une vision partagée, elle intègre l'ensemble des fonctions et usages qui s'exercent sur le territoire.
- 7 . Les projets de valorisation, établis pour chaque forêt en fonction de sa tonalité propre et des enjeux identifiés, respectent, voire renforcent, le caractère et l'esprit des lieux : la nature des aménagements et des équipements, leur répartition, leur intégration, participent à cet objectif.
- 8 . Le pilotage du projet, de la conception à la décision, puis à la réalisation, s'adapte au contexte local. Il s'appuie toujours sur des partenariats et sur une concertation formalisée. Au besoin, des maîtres d'ouvrage différents peuvent être désignés pour la réalisation des opérations prévues.
- 9 . Le projet partagé comprend une charte des valeurs, un plan stratégique, un programme d'actions et un plan de financement. Il est reconnu par la signature d'un contrat de projet entre les partenaires. L'ONF contribue pour une part significative aux financements mobilisés.
- 10 . Chaque « Forêt d'Exception » bénéficie d'un système de suivi et d'évaluation pour apprécier les actions mises en œuvre, les résultats de la gestion intégrée du site, la qualité de la concertation et du partenariat, ainsi que l'articulation de la forêt avec les territoires.

# ORGANISATION DE L'ONF POUR LE PILOTAGE ET L'ANIMATION DE FORÊT D'EXCEPTION

Ce schéma positionne le projet Forêt d'Exception® au sein de l'organisation de l'Office national des forêts, au niveau national et au niveau local. Seuls sont représentés les services intervenant directement dans le pilotage et l'animation de la démarche et du label Forêt d'Exception®.

Les couleurs distinguent quatre rôles et niveaux d'implication :



## BIBLIOGRAPHIE. POUR ALLER PLUS LOIN...

### ■ GÉNÉRALITÉS

**ADEME**, 2011. La concertation en environnement : éclairage des sciences humaines et repères pratiques. (60 pages)

**BEURET Jean-Eudes**, 2006. La conduite de la concertation. Pour la gestion de l'environnement et le partage des ressources. Éditions L'Harmattan (341 pages)

**FISCHER Roger, URY William et PATTON Bruce**, 1982. Comment réussir une négociation. Éditions Seuil (272 pages)

### ■ MÉTHODE ET OUTILS

**BARRET Philippe, DOUILLET Robert et GUIHENEUF Pierre-Yves**, 2010. Guide de la concertation à l'usage des carrières... et de toute personne désireuse de la pratiquer. Charte environnement des industries de carrière. UNICEM (31 pages)

**BARRET Philippe, GUIHENEUF Pierre-Yves**, 2012. Guide pratique du dialogue territorial. Éditions de l'Aube (234 pages)

**ETD, Entreprises territoires et développement**, 2007. Charte forestière de territoire. Éléments de méthode. (118 pages)

**Fondation Nicolas Hulot**, 2013. Démocratie participative. Guide des outils pour agir. (48 pages)

**Fondation Roi Beaudoin**, 2006. Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur. (201 pages)

**GUIHENEUF Pierre-Yves et DOUILLET Robert**, 2013. Dispositifs et outils pour le dialogue territorial. Guide méthodologique pour le GIP des Forêts de Champagne et Bourgogne. DialTer. (31 pages)

**IAAT, Institut atlantique d'aménagement du territoire**, 2005. Guide méthodologique du travail en commun. (128 pages)

**Mairie-Conseils Caisse des Dépôts et Union internationale des CPIE**, 2014. DDmarche. Pour construire le développement durable intercommunal. Guide méthodologique et pratique. (79 pages)

**MICHELIN Yves (Ss la dir.)**, 2013 - Fiche technique « Participation et paysage » du programme Paysage et développement durable. MEDDE, IRSTEA (8 pages)

**RGSF, Réseau des Grands Sites de France**, 2011. Outils et méthodes de concertation locale les projets Grands Sites. Le fil des Grands Sites. (8 pages)

**URY William**, 2006 (réédition). Comment négocier avec les gens difficiles. Éditions Seuil. (206 pages)

### ■ EXPÉRIENCES

**Espaces naturels régionaux Nord-Pas de Calais**, 2012. Les parcs et la gouvernance. (35 pages)

**ONF, Direction forêts et risques naturels, GERNIGON Christèle (Ss la dir.)**, 2015. Actes du séminaire Forêt d'Exception du 4 décembre 2014. (41 pages)

**RGSF, Réseau des Grands Sites de France**, 2012. Quelle gouvernance et quelle organisation pour la gestion des Grands Sites ? Actes des quatorzièmes rencontres des Grands Sites, Massif du Canigò. Les cahiers du Réseau des Grands Sites de France. (67 pages)

**TOURNIE Annabelle**, 2016. Histoires de concertation : les premiers enseignements de Forêt d'Exception®. Dans les coulisses du recueil d'expériences. Rapport Master 2, Toulouse III Paul Sabatier / ONF. (61 pages)

► Pour plus de références, consulter le site [www.comedie.org](http://www.comedie.org)

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

<b>1</b>	Les différents niveaux de participation	<b>PAGE 8</b>
<b>2</b>	Le puzzle des besoins, dans le domaine de l'environnement et du territoire	<b>11</b>
<b>3</b>	Le triangle des positions	<b>12</b>
<b>4</b>	Les questions préalables au lancement de la concertation	<b>15</b>
<b>5</b>	La répartition des rôles au sein de l'équipe projet Forêt d'Exception	<b>19</b>
<b>6</b>	Les instances de concertation pouvant exister sur une même forêt	<b>21</b>
<b>7</b>	Vocabulaire « les parties intéressées »	<b>22</b>
<b>8</b>	Une forêt domaniale candidate au label Forêt d'Exception, située dans un parc naturel régional et aux confins de plusieurs communautés de communes	<b>25</b>
<b>9</b>	Un processus itératif conduit à l'intégration de nouvelles thématiques de travail collectif sur une forêt	<b>26</b>
<b>10</b>	La diversité des membres d'un Comité de pilotage : exemple de Bercé	<b>31</b>
<b>11</b>	Tableau de synthèse des différents types de comité de pilotage	<b>31</b>
<b>12</b>	La répartition des membres du Comité de pilotage en Montagne de Reims, entre comité restreint et comité plénier	<b>32</b>
<b>13</b>	Taille de l'instance et son niveau d'implication dans la concertation	<b>34</b>
<b>14</b>	Dispositif de concertation en forêt de Verdun	<b>35</b>
<b>15</b>	Exemple de dispositif associant Comité de pilotage et groupes de travail	<b>37</b>
<b>16</b>	Synthèse. La place des différents acteurs dans les instances de concertation	<b>38</b>
<b>17</b>	Quels dispositifs pour faire circuler l'information entre les acteurs ?	<b>40</b>
<b>18</b>	Quels dispositifs pour créer du lien et impliquer le public ?	<b>40</b>
<b>19</b>	Organiser une réunion publique	<b>41</b>
<b>20</b>	Organiser une visite et un échange sur le terrain	<b>41</b>
<b>21</b>	La diversité des instances de dialogue et des dispositifs de participation pour mobiliser les acteurs et la société civile	<b>42</b>
<b>22</b>	Les grandes étapes de la concertation Forêt d'Exception®	<b>46</b>
<b>23</b>	Calendrier-type de la concertation dynamique menée pour initier et concrétiser un projet Forêt d'Exception, sur une période de 6 ans.	<b>47</b>
<b>24</b>	Le cadre du dialogue, sécurisant et motivant	<b>58</b>



**Direction générale**  
Direction forêts et risques naturels  
2, avenue de Saint-Mandé  
75570 Paris Cedex 12  
Février 2019  
Réalisation Agence LINÉAL

