

Certificate of Advanced Studies Revitalisation des cours d'eau 2014-2015

Travail personnel présenté par :

Sandrine Tolivia

Docteur ès Sciences humaines et sociales

Directrice
ELTEL SA

sandrine.tolivia@eltel-sa.ch



Le processus participatif : outils pour la négociation

Cronay, le 27 juin 2015

« Les groupes ne sont donc pas des objets silencieux, mais plutôt le produit provisoire d'un brouhaha constant où s'expriment des millions de voix contradictoires définissant des limites et assignant des appartenances. »

Latour (2006 : 48)

Résumé

La rivière est un bien commun, une de nos richesses patrimoniales. Elle symbolise et canalise les enjeux de notre société : l'économie, les besoins énergétiques, la propriété, les loisirs, la nature, l'eau potable. Lorsque l'on cherche à définir la rivière de demain, celle qui ne sera plus canalisée, on est confronté à cette multiplicité d'enjeux et d'acteurs qui désirent être pris en considération et faire valoir leurs priorités.

La personne en charge d'un tel projet doit travailler dans ce contexte particulier. Ce travail a pour objectif de présenter les enjeux des acteurs rencontrés, de mettre en évidence les étapes clés du processus participatif pour finalement, proposer des outils facilitant les négociations autour d'un projet de revitalisation.

Lorsque l'on parle de multiplicité des acteurs concernés par un tel projet, il ne s'agit pas d'un vain mot. En effet, dans ce travail, j'ai recensé pas moins de quatorze types d'acteurs qui défendent des intérêts souvent différents. Pour ajouter à la complexité de la situation, la façon dont les personnes perçoivent les enjeux des autres acteurs, est souvent très différente de la manière dont ces enjeux sont décrits par les acteurs eux-mêmes. Il y a donc les « vrais enjeux » qui vont être défendus par chaque acteur concerné et il y a les « idées reçues » qui interfèrent dans la négociation et peuvent être bloquants. Prenons la situation suivante : deux acteurs négocient ; A veut réaliser le projet, B entretient une relation émotionnelle très forte avec le terrain impacté par le projet. A pense que B a pour seul objectif la compensation financière. Comment imaginer une négociation couronnée de succès dans laquelle chaque acteur respecte l'autre et trouve une solution acceptable ?

Le processus participatif est à considérer sur la durée. Il est amorcé dès le début du projet, lors de l'analyse de la situation et la compréhension des enjeux. Ensuite lors de la définition des objectifs et des stratégies pour concevoir un projet et ses variantes, et enfin lors de la remise en question et de l'amélioration du projet, avant de pouvoir entrer dans la phase de réalisation.

Les outils présentés dans ce travail correspondent souvent au bon sens, mais je pense qu'il est utile de rappeler certaines évidences en matière de rapports humains. Le respect, l'écoute, l'empathie et l'humilité sont les qualités premières que doit avoir une personne qui désire provoquer un processus participatif au cours duquel les négociations sont constructives. A partir du moment où elle aura été à l'écoute et attentive aux problématiques rencontrées par les acteurs, elle saura quels outils utiliser et le faire au moment opportun.

1 Introduction

La haute école du paysage, d'ingénierie et d'architecture de Genève a organisé un Certificate of Advanced Studies en revitalisation des cours d'eau durant la période allant d'octobre 2014 à juin 2015. Comme l'annonce le site Internet de l'Hepia, « cette formation a pour objectif d'aborder la problématique d'un point de vue pluridisciplinaire. Cette approche nécessite de rassembler les connaissances scientifiques et techniques de plusieurs domaines de compétences, avec pour noyau la biologie et l'hydrodynamique. Cet apprentissage du savoir et des méthodes s'étend aussi aux processus de dialogue et de communication. » C'est ce dernier aspect qui m'intéresse dans le cadre de ce travail. Les enjeux humains et l'acceptation, ou pas, des projets par les acteurs apparaît en filigrane des présentations qui ont eu lieu durant ce CAS. Cependant, aucun cours n'a véritablement traité ce sujet. Je suis persuadée que cela devrait faire partie de la palette de savoirs à disposition des « chefs de projets revitalisation ». Par ailleurs cet aspect est mis en évidence par la demande de l'OFEV¹ d'élaborer des projets de revitalisation par le biais d'un processus participatif.

Mon parcours professionnel atypique : un doctorat en sciences humaines et sociales, une pratique en tant qu'ethnologue pour améliorer les interactions entre corps de métiers au sein d'un hôpital et, finalement, la direction de l'entreprise familiale active dans l'entretien de zones naturelles, me fait réaliser l'importance des interactions sociales et de l'intégration de tous les acteurs et de leurs enjeux dans la réussite d'un projet. Je désire utiliser toutes ces compétences pour mener à bien ce travail.

L'objectif de cette étude est de questionner le processus participatif et de proposer des outils facilitant les négociations entre les différents acteurs. Pour ce faire, je vais en premier lieu présenter mon approche méthodologique et théorique avant de dresser, dans un deuxième temps, un état des lieux des différents acteurs concernés par une revitalisation et des enjeux inhérents à chacun. Dans un troisième temps, je vais décrire les différentes façons d'appréhender la consultation ou le processus participatif. Enfin, je proposerai une liste d'outils ou de prérequis pour faciliter la négociation afin qu'un projet puisse aboutir.

2 Cadre méthodologique

Pour effectuer une recherche sérieuse et approfondie de la problématique abordée ici, il faudrait étendre cette étude et avoir plus de temps. J'ai réalisé une enquête de terrain raisonnable par rapport à ce qui nous est demandé. Je pense cependant, que ces résultats, même s'ils ne sont pas exhaustifs, sont représentatifs de la situation en Suisse Romande.

Pour réaliser ce travail et avoir une vision d'ensemble sur les acteurs et les enjeux pour chacun lors de revitalisations, j'ai utilisé les méthodes de l'ethnographie. Il s'agit d'une approche en sciences humaines pour

¹ Office Fédéral de l'Environnement

laquelle il faut prendre le temps d'aller à la rencontre de l'autre afin de comprendre son répertoire cognitif, ses valeurs, ses intérêts. En effet, la perception ou la façon qu'ont les acteurs de se positionner dépend d'un nombre important de facteurs comme par exemple : leur passé, leurs connaissances sur le cours d'eau que ce soit historiques ou théoriques, leur position sociale, leurs techniques de travail, etc.

La récolte de données ethnographiques pour la réalisation de ce travail s'est déroulée en plusieurs phases avec les méthodes traditionnelles de l'ethnologie : on va sur le terrain et on interagit avec les gens afin de comprendre les enjeux pour chacun. La construction des données est plutôt une question d'interaction et de communication que d'observation. Comme nous le rappelle Melville dans son roman Moby Dick, la science neutre est bonne pour connaître la baleine morte, mais pour connaître la baleine vivante, il faut l'affronter. Dans le cadre de mon terrain, j'ai fait plus qu'une simple observation, j'ai participé. Le fait d'agir avec les autres facilite les échanges et la compréhension des interactions sociales. J'ai donc abandonné « l'idée – au moins dans son sens naïf – que l'opération fondamentale en science du comportement est l'observation d'un sujet par un observateur » (Devereux, 1980 : 57). La question n'est donc pas, pour moi, de séparer objectif et subjectif, mais de considérer l'interaction entre des sujets, acteurs et observateurs, ayant des positions différentes.

Pour ce faire, il y a eu d'une part, la formation en elle-même au cours de laquelle j'ai pratiqué l'observation participante qui est la méthode classique de l'ethnologie. Je faisais partie du groupe en formation et cela m'a permis d'accéder au répertoire cognitif et de partager le répertoire de connaissances des ingénieurs qui travaillent sur les projets de revitalisation. Grâce à cette approche, j'ai pu percevoir et partager leurs préoccupations, leurs enjeux et la façon dont ils abordent les problématiques de communication, comment ils perçoivent les autres acteurs concernés par la revitalisation et comment ils les intègrent, ou pas, dans leurs projets. De la même manière, la façon dont les formateurs se positionnent et abordent cette problématique reflète ces aspects. D'autre part, j'ai la possibilité, de par mon travail quotidien, d'entrer en contact et d'être confrontée à des acteurs concernés par la préservation de zones naturelles. Il s'agit aussi ici d'observation participante. Je joue souvent le rôle de modératrice dans des conflits sous-jacents entre les acteurs locaux et les représentants de l'État. Ces cas ne sont pas directement liés aux revitalisations mais de façon plus générale à la nature. Il me semble que la perception qu'ont les locaux de ces problématiques « nature » est globale et que les revitalisations entrent dans ces représentations. Ma position de chef d'entreprise qui travaille sur le terrain me permet d'accéder facilement à leurs préoccupations, qui sont souvent pratiques, car je suis perçue comme une personne de terrain plus proche d'eux qu'un *fonctionnaire qui sort de son bureau*². Comme nous le verrons dans la partie théorique, le fait de partager des connaissances, d'avoir les mêmes préoccupations et le même langage que les personnes approchées

2 Les phrases en italique sont des citations récoltées au cours de mes enquêtes de terrain. Pour des raisons évidentes de respect et de confidentialité, les auteurs ne sont pas mentionnés.

permet d'entrer en contact plus aisément.

Finalement, j'ai effectué des entretiens³ semi-directifs au cours desquels j'ai laissé la liberté aux personnes qui m'ont reçue de développer les aspects qui leur semblaient importants. Ces entretiens ont duré en moyenne une heure trente. Le choix des personnes interrogées a été fait de manière à avoir un entretien avec chaque type d'acteurs concerné par une revitalisation : administrations publiques, propriétaires fonciers, communes, groupes de pression, bureaux d'étude, entrepreneurs et utilisateurs. J'ai essayé d'échanger avec des personnes de différents Cantons (Vaud, Valais, Neuchâtel et Berne) afin d'élargir au maximum les points de vue. Au niveau des administrations publiques, j'ai eu un contact avec le Canton du Valais mais la majorité des entretiens ont été menés sur le Canton de Vaud auprès de tous les participants du COPIL renaturation.

3 Cadre théorique

Pour appréhender la problématique qui nous intéresse, je m'appuie sur le cadre théorique développé au cours de ma thèse et qui intègre les éléments extérieurs comme les objets, les techniques ou l'environnement pour comprendre comment les être humains interagissent entre eux et se constituent en groupe ou en communauté. Cette perspective théorique s'inspire de la sociologie de l'acteur réseau et de l'action située qui considèrent que différentes entités humaines et non-humaines participent à l'action. Cette approche inclut les hommes, les objets et le contexte dans l'analyse des actions observées. En effet, tous ces aspects sont autant d'intermédiaires qui jouent un rôle dans la création et la mise en visibilité des relations sociales, et qui contribuent à la création de sens au sein du collectif.

Dans le cas des revitalisations, la rivière notamment, constitue notre espace sociale et influence les interactions. Le projet de ce cadre théorique « consiste simplement à augmenter la liste des participants, à en modifier la morphologie et la physionomie, à trouver un moyen de les faire agir comme un tout. » (Latour, 2006 : 104) Les approches de Callon et de Latour posent ainsi les quasi-objets, comme un tout qui constitue, au même titre que les humains, notre espace social. Les non humains influencent les systèmes cognitifs individuels et collectifs car ils véhiculent des informations, des représentations et des valeurs. « En ce sens, un artefact est assurément un instrument efficace de stabilisation des comportements et des interactions » (Quéré, 1997 : 160).

Dans le cadre d'une revitalisation, on peut considérer la rivière comme un artefact, un objet, qui révèle les enjeux. En effet, il y a différents facteurs du contexte autour de cet objet qui entrent en interaction et qui influencent la façon dont les acteurs vont se positionner face au projet : la nature (l'eau, la faune et la flore), les techniques (les aspects pratiques liés à la production agricole sur les rives du cours d'eau, les techniques

3 Voir la liste des personnes qui ont eu le gentillesse de me recevoir.

de revitalisation), l'histoire (locale, régionale, individuelle, collective), le changement, les finances, la sécurité, etc.

Le contexte influence clairement le positionnement individuel des acteurs mais aussi les interactions qu'ils vont avoir entre eux. Les acteurs qui ont un répertoire commun, c'est-à-dire qui ont la même perception, les mêmes préoccupations, les mêmes connaissances, les mêmes besoins vont naturellement former un groupe qui se définira par opposition aux autres qui ne partagent pas ce répertoire. Un collectif existe à partir du moment où les acteurs attribuent la même signification aux événements. Ce sens n'est jamais figé, il évolue et se construit au cours de l'action par des interactions entre les hommes et le contexte. J'insiste sur cet aspect car, comme nous le verrons plus tard, la réussite d'un projet est envisageable si le groupe des acteurs concernés se constitue et évolue avec des préoccupations semblables ou du moins qui convergent sur les points essentiels. Il faut que le projet de revitalisation soit une co-construction entre tous les acteurs et que ces derniers évoluent ensemble. Il est en effet beaucoup plus difficile de convaincre un groupe qui se définit et construit son identité par opposition aux autres. Dans l'idéal, il faudrait que les individus participent ensemble à la définition du sens qu'ils veulent attribuer au projet. Au sein du groupe, chaque acteur donne son opinion et la défend afin d'arriver à un accord. De ce fait, il est en perpétuelle innovation car « innover c'est arriver au terme d'une négociation diplomatique complexe, à un arrangement acceptable par les nombreux acteurs » (Akrich, Callon et Latour, 1988 : 15). La prise de parole permet aux acteurs de définir leurs objectifs, de mettre en avant leurs attentes. Ce processus de négociation met en jeu non seulement la définition du projet actuel mais corrélativement et de façon indissociable, celle de la société dans laquelle il s'insère. D'un point de vue théorique, la négociation de sens et l'activité de production de connaissances autour de l'objet rivière, devrait se faire dans le cours de l'action favorisant l'engagement mutuel, l'entreprise commune et la définition d'un répertoire partagé qui assurent la cohésion du collectif et la réussite du projet. Dans le cadre de ce travail, je propose des pistes et des outils pour rendre possible cette négociation collective.

4 Enjeux par types d'acteurs

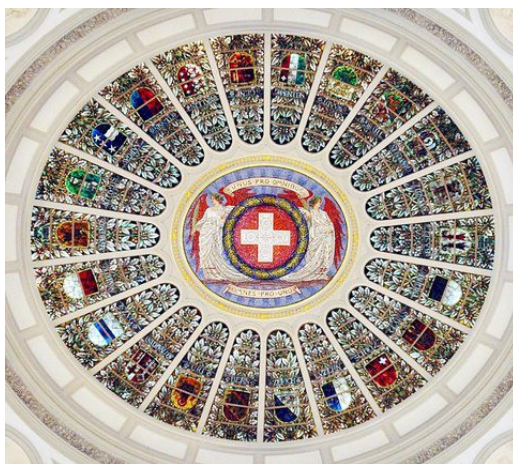
4.1 Administration publique

La revitalisation des cours d'eau est une conception « imposée » aux Cantons par la LEaux⁴ (modification du 1^{er} janvier 2011). Les thématiques et les objectifs principaux sont définis par l'OFEV et leur application revient aux Cantons et aux Communes. L'administration publique regroupe différents organes qui défendent les intérêts de la population. Ces intérêts ne sont pas toujours compatibles et nécessitent une négociation au

4 Loi fédérale sur la protection des eaux.

sein même de l'administration pour définir les principes et les objectifs des revitalisations. Etant donné le mode de fonctionnement fédéral de notre pays, chaque Canton gère différemment la mise sur pieds des impératifs définis par la LEaux.

Le Canton du Valais, au vu de l'importance de la problématique sécuritaire, a constitué un groupe de travail pour œuvrer à la troisième correction du Rhône. Le projet est d'envergure et s'étendra sur plusieurs décennies. Lors de mon entretien avec Tony Arborino, responsable de la troisième correction du Rhône, nous avons principalement abordé la problématique du processus participatif et ne sommes pas entrés dans les détails sur la manière dont les négociations se sont déroulées au sein même de l'administration. Pour cette partie, je vais me focaliser sur le Canton de Vaud et les enjeux pour chaque secteur de l'administration. Les problématiques soulevées par chaque secteur de l'administration vaudoise doivent être similaires à celles des autres Cantons. La façon de les aborder et de négocier le sens à attribuer à ces revitalisations, par contre, diffère certainement d'un Canton à l'autre.



Tirée de : <http://www.laliberte.ch/news/moins-d-argent-pour-les-cantons-pauvres-255121#.VYFzmftlBc>, consulté le 17 juin 2015

4.1.1 OFEV

« Au sens de l'art. 4 de la loi révisée sur la protection des eaux (LEaux), on entend par revitalisation le rétablissement, par des travaux de construction, des fonctions naturelles d'eaux superficielles endiguées, corrigées, couvertes ou mises sous terre.

Pour préserver ou restaurer le caractère naturel des milieux aquatiques et des berges, les principales entraves doivent être supprimées. Des mesures s'avèrent donc nécessaires dans les domaines suivants:

Revitalisation des eaux : restauration des fonctions naturelles

Exploitation par éclusées : atténuation des effets néfastes des éclusées des centrales

Charrriage : rétablissement d'un régime de charrriage qui soit le plus naturel possible

Migration des poissons : garantie de la libre migration des poissons

Débits résiduels : assainissement de tronçons dont le débit résiduel est trop faible. »

Le site Internet de l'OFEV expose clairement les thématiques centrales de la revitalisation des cours d'eau, que l'on peut regrouper au travers de trois objectifs :

Assurer un espace suffisant réservé aux cours d'eau

Assurer un débit suffisant

Assurer une qualité d'eau suffisante

Olivier Overney de l'OFEV, lors de sa présentation dans le cadre du CAS, a focalisé son approche sur les dimensions sécuritaires. En effet, les crues et les séismes sont les dangers naturels les plus importants de Suisse. La densification des constructions étant très importante dans notre pays, les événements naturels ont un impact plus marquant. Le rôle de l'OFEV est d'assurer la protection contre les dangers naturels, dont les crues. La sécurité alimentaire est assurée, quand à elle, par l'OFAG.

La première étape réalisée par l'OFEV pour planifier les mesures de protection contre les crues, a été la mise en place d'une carte des dangers et de leur intensité. L'aspect sécuritaire revêt un caractère essentiel pour l'OFEV et apparaît clairement comme un élément moteur des revitalisations. Nous verrons plus loin que cet aspect fait aussi office d'argument percutant auprès des acteurs locaux pour l'acceptation des revitalisations.

L'OFEV assure les moyens financiers à la prévention et à la revitalisation des cours d'eau mais pose clairement les lignes directrices :

1. Principe de différenciation des mesures de protection : elles ne doivent pas coûter plus cher que le bien à protéger.
2. Réduire la vulnérabilité
3. Implication des personnes dans les mesures de protection : consultation, processus participatif
4. Conforme au principe de développement durable.
5. Gestion intégrée de l'eau : utiliser l'eau, protéger contre l'eau et protéger l'eau (épuration).
6. Apprendre du passé pour concevoir des stratégies adaptées.
7. Analyser les effets des mesures de protection

La LEaux (modification du 1^{er} janvier 2011) impose aux Cantons de planifier et de mettre en œuvre des mesures de revitalisation. Voyons, maintenant les enjeux Cantonaux et la manière dont les différentes instances de l'administration publique se positionnent face à cette thématique et le rôle qu'ils peuvent jouer.

4.1.2 Eau

Dans le Canton de Vaud, la direction générale de l'environnement, division eau est en charge des dossiers de revitalisation. Pour faciliter le processus au niveau de l'administration publique, un COPIL renaturation a été mis sur pieds, par ce département, dans l'objectif de créer les conditions cadres favorables à la renaturation en intégrant tous les acteurs. Selon Olivier Stauffer, chef de projet revitalisation DGE-EAU, la nature est un enjeux partagé par tous les participants à ce COPIL. Selon lui, au niveau de l'administration publique vaudoise, le concept de « nature » est central et ne nécessite pas de négociation de sens. Nous verrons qu'il n'en est pas de même pour les acteurs locaux.

Philippe Hohl, chef de la division DGE-EAU, lors de la journée ARPEA du 10 juin 2015, a insisté sur l'importance accordée aux synergies. Il est judicieux, selon lui, d'intégrer toutes les problématiques présentes et de faire un projet global. De plus, le canton de Vaud met en place un système laissant la place aux projets « spontanés » émanant des communes ou des propriétaires eux-mêmes. Il y a des projets prioritaires définis par le Canton, mais ce dernier s'investit aussi pour ce type de projets.

Pour la division eau de la DGE, l'objectif est d'œuvrer pour la nature et pour ce faire, il est des points sur lesquels elle ne transgresse pas :

- Au service des communes : partenariat et soutien
- Coûts acceptables
- Plus-value écologique

La gestion du processus participatif incombe aussi à cette division qui prend les premiers contacts avec les propriétaires fonciers et les communes et cherche à se mettre à la place de chacun avant d'entrer véritablement dans le projet. Cette première approche permet de définir le cadre du futur projet. Selon Olivier Stauffer, cette première étape constitue le 50% de la réussite d'un projet. Il n'y a pas véritablement de procédure établie pour gérer les aspects humains, cela se fait grâce au bon sens des collaborateurs. Le bureau d'ingénieur mandaté pour le projet est informé des contraintes locales définies par le division eau lors de ces premiers contacts. L'investissement de ce service est donc important. Cette démarche est chronophage et, selon Olivier Stauffer, les ressources humaines au sein du service ne seront certainement pas suffisantes pour assurer la gestion de projets beaucoup plus nombreux.

4.1.3 Biodiversité

Pour Frédéric Hoffmann, conservateur de la pêche et des milieux aquatiques, les enjeux majeurs pour la biodiversité sont la planification cantonale et la mise en œuvre du réseau écologique cantonal. Il s'agit d'un maillage cantonal qui met en évidence les biotopes et les classifie par ordre d'intérêt. Il s'agit de reconnecter

ces biotopes entre eux pour éviter la consanguinité des espèces et leur procurer un habitat de taille suffisante. La revitalisation permet cette reconnexion.

4.1.4 Forêt

La législation forestière fédérale (LFo) est très stricte et pose un cadre clair dans son article 5 : le défrichement est interdit, à quelques exceptions près. Actuellement, le Canton de Vaud, travaille sur la mise en place d'un cadre cantonal définissant ces exceptions afin d'avoir une pratique unifiée sur le territoire.

Jean Rosset, conservateur des forêts, veille à ce que la loi soit respectée mais est aussi intéressé à ce que les revitalisations se fassent : relier deux massifs forestiers, prolonger un cordon boisé etc... sont des éléments très positifs pour la forêt. Parfois il peut être intéressant de déboiser pour obtenir, par exemple, une zone alluviale riche en biodiversité. Il précise toutefois qu'il faut être vigilant car la forêt est un écosystème qui a toujours existé et dont la biodiversité a été préservée au cours des siècles. Cela en fait sa richesse et sa préciosité : on ne peut pas reconstituer facilement une forêt, son sol est d'une richesse rare et met des siècles à se constituer.

4.1.5 Eaux souterraines

L'eau, personne ne la défend. Philippe Vioget, Directeur adjoint de l'environnement industriel, urbain et rural, se positionne en défenseur de l'eau avec une vision intégrée. Les revitalisations représentent, pour lui, une opportunité pour réfléchir à la dépollution de nos eaux souterraines et à la mise à niveau de nos infrastructures, notamment les STEP. Une vision élargie au niveau cantonal, avec des objectifs de qualité des milieux, permettrait d'investir l'importante manne financière avec intelligence. Selon lui, il faut se donner le temps de réfléchir, de développer une vision globale et commune avant de se lancer dans les projets.



4.1.6 Agriculture

Au niveau de l'agriculture, la problématique est claire : assurer la sécurité alimentaire des habitants de notre pays. Frédéric Brand, chef de service de l'agriculture, souligne aussi notre responsabilité, en tant que pays

riche, de ne pas mettre en péril la sécurité alimentaires de pays moins riches que le nôtre qui nous vendraient leurs matières premières au détriment de leur propre population. En tant que pays riche nous ne pouvons pas faire l'impasse sur cette problématique éthique. Tout en défendant cette position, il reste sensible aux aspects liés à la nature et travaille dans ce sens au sein du COPIL et au sein du service de l'agriculture. En effet, il axe son travail sur la recherche de surface d'assolement⁵ (SDA) en ayant une vision élargie de la problématique, la réflexion est actuellement sur la reconstitution de SDA sur des parcelles utilisées actuellement à d'autres fins. Une grande réflexion est d'ailleurs en cours sur la reconstitution de l'horizon B qui est essentiel au bon fonctionnement du sol.



4.1.7 Aménagement du territoire

Selon Guy Gilland, responsable de division améliorations foncières, il n'y a pas de véritable enjeu relatif aux revitalisations pour les améliorations foncières. Leur rôle consiste à protéger les installations issues d'un remaniement parcellaire précédant, par exemple un chemin le long d'un cours d'eau. Dans un cas comme celui-ci, il faudra que le chemin soit créé ailleurs afin que les agriculteurs puissent cultiver leurs terres. De ce fait, ce secteur de l'administration ne sera pas moteur dans un projet de revitalisation mais ne freinera pas non plus les projets. Par contre, ce secteur peut être facilitateur avec des outils qui permettent d'acquérir la maîtrise foncière qui est l'enjeu principal de la renaturation. Nous reviendrons sur les outils offerts par les améliorations foncières dans la partie « Outils pour la négociation » de ce travail.

⁵En Suisse, les meilleures terres agricoles sont protégées par des dispositions spécifiques. Le plan sectoriel des surfaces d'assolement vise à maintenir à au moins 438'460 ha la surface des meilleures terres agricoles. Chaque canton est tenu d'assurer un contingent fixé par le Conseil fédéral en 1992. Tiré de : <http://www.ave.admin.ch/dokumentation/01378/04321/index.html?lang=fr>, consulté le 24 juin 2015

4.1.8 Communes

Les communes sont concernées par les projets de revitalisation à différents niveaux. Souvent propriétaires fonciers, elles ont des intérêts à défendre, une terre à valoriser. Les autorités communales se positionnent en fonction des attentes de la population et doivent garantir la pérennité financière de la commune. A ces différents titres, le Canton de Vaud les implique dans les projets de revitalisation et leur donne le rôle de maître d'œuvre.

Les communes rencontrées ont des visions multiples. Je vais dégager les tendances principales afin de dresser un tableau le plus exhaustif possible. Une des préoccupations principales des communes est la problématique de l'entretien futur du cours d'eau revitalisé. La responsabilité leur incombant, certaines communes sont opposées pour cette raison. En dehors de cet aspect, d'autres enjeux sont apparus au cours de mon étude.

Comme pour toute problématique, il y a les communes farouchement opposées, les communes sans réelle opinion et les communes pour lesquelles les projets de revitalisation sont de véritables plus-value. Je vais décrire les arguments rencontrés pour chaque positionnement.

Les communes opposées

Les communes farouchement opposées le sont pour différents motifs. J'en ai perçu deux au cours de mes entretiens, il y en a d'autres. Certaines communes perçoivent les projets émanant du Canton comme des « diktat » pour lesquels ils n'ont pas d'autonomie et perdent une partie de leur liberté. Dans le cadre de mon travail de chef d'entreprise, j'ai été en contact avec une commune qui se voit imposer beaucoup de **restrictions au nom de la nature**. Ces restrictions touchent aussi bien au travail des agriculteurs qu'à la possibilité de pratiquer des loisirs sur son territoire. Le sentiment de vivre dans un sanctuaire dédié à la nature est très fort et la pousse à se révolter contre toute nouvelle contrainte supplémentaire. Dans le cas de cette commune, les décisions prises au nom de la nature sont le fruit de décisions cantonales qui n'ont pas été discutées au préalable. Il n'y a pas eu de négociation conjointe pour définir ce qu'est la nature, ce que l'on veut pour le futur et ce que cela implique. Pour un biologiste basé en ville, la nature revêt une signification qui n'est pas la même que pour la personne qui en vit et y vit au quotidien, c'est évident. Pour que les contraintes soient acceptées ou du moins tolérées il est impératif que les enjeux soient expliqués, que les contraintes des locaux soient entendues pour que les décisions prises soient acceptables pour tous.

Une autre commune, rencontrée dans le cadre des entretiens réalisés pour ce travail, est farouchement opposée au projet de revitalisation qui touche son territoire. Dans ce cas, les autorités locales font bloc avec

les agriculteurs. Je vais formuler une hypothèse expliquant leur opposition. Ce n'est certainement pas la seule explication et il s'agit d'une interprétation, mais je pense que cela peut apporter un point de vue intéressant pour comprendre le phénomène. Un important dispositif d'explications a été présenté par un municipal pour justifier l'opposition : philosophiques, rationnelles, etc. Après avoir épuisé toutes ces explications le **sentiment d'injustice** apparaît : Il y a plusieurs années, cette commune a accueilli une zone de compensation écologique pour la construction d'une zone industrielle dans la commune voisine. Cette compensation s'est faite sur, selon eux, les meilleures terres agricoles de la commune. La commune et les agriculteurs n'ont eu aucune compensation financière au moment de l'opération alors que leurs voisins ont vendu leur terrain à prix d'or pour la réalisation de la zone industrielle. L'injustice liée aux aspects économiques est claire. Selon les acteurs locaux, ils ont fait le choix de vivre de la terre, avec la nature. Aujourd'hui le projet de revitalisation leur impose une perte de surface agricole. *Si on avait voulu perdre du terrain, on aurait vendu pour construire !* On le sent, le sentiment d'injustice lié aux aspects financiers du premier épisode dessert le projet de renaturation alors même qu'ils ne sont pas liés.

Un deuxième facteur explicatif ressort de cet entretien, il est lié à la définition de la nature. Les acteurs locaux vivent de leurs terres depuis des générations : ils l'entretiennent, la respecte pour qu'elle leur donne le meilleur. Le Canton réalise une compensation écologique qui implique des contraintes pour les villageois (chiens qui doivent être tenus en laisse, grenouilles bruyantes) et propose, dans un deuxième temps, un projet de revitalisation. Au travers de ces projets, le Canton définit la nature et la façon dont elle doit être gérée. Le travail, le mode de vie, le respect que les acteurs locaux considèrent avoir toujours eu pour la nature est remis en question au travers de ces projets. Ici aussi, le sentiment d'injustice face au manque de reconnaissance apparaît.

Comme pour la première situation exposée dans cette partie, « **nature** » devient synonyme de **contraintes**... quelle définition voulons-nous donner à la nature ? Ne faudrait-il pas prendre le temps de négocier ensemble le sens que l'on veut donner à ce qui nous entoure ?

Les communes neutres

Certaines communes rencontrées acceptent de travailler en tant que maître d'œuvre pour un projet de revitalisation car les coûts sont anecdotiques. Elles n'ont pas de raison de s'opposer à un projet proposé par le Canton mais n'ont pas non plus de raison de s'investir pour définir conjointement un projet de revitalisation. Elles ont généralement le sentiment de ne pas avoir de marge de manœuvre et font ce que le Canton désire qu'elles fassent. Cette position offre l'avantage de ne pas freiner les projets mais ne permet pas non plus d'aller plus loin et d'impliquer la population locale pour qu'elle s'investisse dans le projet.

Les communes favorables

Dans le meilleur des cas, il y a les communes qui voient un intérêt politique : avec un projet de revitalisation elles peuvent trouver des solutions pour les agriculteurs qui devraient, par exemple, réparer un drainage à leurs frais et trouvent ainsi une solution plus avantageuse. Elles offrent aussi un lieu d'observation, de ballade et de détente pour leur population. Le succès d'un projet de revitalisation bien accepté par les acteurs locaux renforce le capital confiance au sein de la population et valorise ainsi leur travail.

4.2 Propriétaires fonciers

En dehors des agriculteurs et des communes, les propriétaires fonciers concernés par les revitalisations sont une minorité que je n'ai pas rencontrée dans le cadre de ce travail. J'ai déjà abordé la problématique pour les communes. Je vais donc développer ici la vision des agriculteurs rencontrés.

Si un projet de revitalisation apporte une solution à une problématique vécue par l'agriculteur, il sera favorable au projet et participera à sa réalisation en facilitant la bonne marche des travaux. Dans le Canton de Vaud, de nombreux drainages réalisés il y a une centaine d'années sont défectueux et nécessitent un gros travail d'entretien. Les frais occasionnés par ces travaux sont entièrement à la charge des propriétaires fonciers. Si le ruisseau canalisé est remis à ciel ouvert, le projet est largement financé par les institutions publiques. Cette solution durable est souvent un facteur convainquant pour les agriculteurs.

L'aspect protection contre les crues est aussi facilitant lors d'un tel projet car cela permet d'améliorer les problèmes d'inondations dans les champs. Sensibles aux aspects paysagers, les agriculteurs se disent heureux de voir leur territoire devenir plus joli.

En contre partie, les agriculteurs négocient à différents niveaux. Il y a bien sûr les aspects financiers qui entrent en ligne de compte mais pas uniquement. La terre est l'outil de travail de l'agriculteur qui cherche à améliorer son bien et à faciliter son travail quotidien. Le maintien d'un passage à gué peut être une requête qu'il formule tout comme l'utilisation de la rivière pour abreuver ses bêtes par exemple.

Certains agriculteurs sont farouchement opposés aux revitalisations. Ces opposition rejoignent celles décrites au sein des communes dont les autorités politiques sont souvent issues du monde agricole. Le sentiment d'injustice se retrouve donc chez les agriculteurs au travers d'aspects supplémentaires que je vais décrire ici. Pour un projet de revitalisation, deux entités doivent collaborer sur un même territoire : les propriétaires fonciers et l'État. Sur ce territoire, une famille d'agriculteur vit, parfois, depuis des générations. Face à cette famille, l'État est représenté par un fonctionnaire qui est en poste depuis quelques années et traite ce dossier parmi d'autres. L'attachement et les connaissances relatives au lieu sont différents dès le départ. Ce que le grand-père ou le père ont fait, ou vécu, est transmis et fait partie du répertoire cognitif de la famille. Au niveau de l'État, le fonctionnaire en charge du dossier ne connaît pas forcément les décisions qui

ont été prises par ses prédécesseurs. Il est des exemples où l'État a donné une amende élevée au père car il est intervenu dans une zone protégée et qu'il a agit en dehors des règlements en vigueur à l'époque. Quinze ans plus tard, l'État demande et paie le fils pour qu'il fasse le même travail pour lequel le père avait été puni. L'incompréhension est alors de mise au sein de la famille. Soit cette dernière fait preuve d'adaptation et comprend l'évolution des contraintes, soit, ce type d'événements donne des arguments aux opposants qui se disent victimes d'injustice.

Les contraintes natures décrites précédemment sont aussi au cœur des discussions dans le monde agricole. D'une part, ces contraintes paient : en faisant certaines actions pour la nature, les agriculteurs touchent des paiements directs. Même s'ils ne comprennent pas toujours le sens de ces demandes, ils les appliquent car elles leur permettent de vivre. Par contre, ils deviennent des opposants lorsque les contraintes nature les empêchent de faire leur travail. J'ai rencontré un agriculteur qui ne peut plus accéder à sa prairie avec son tracteur pour apporter de l'eau à ses vaches, le chemin d'accès étant trop inondé. Lors de sa dernière tentative, sa remorque s'est embourbée et a été endommagée. La réparation s'est élevée à plusieurs milliers de francs. L'État ne veut pas rehausser ce chemin car cela dénaturerait le site. Cet agriculteur est devenu un fervent opposant à toutes demandes de l'État en faveur de la nature de peur qu'en accédant un peu à leur requête il ne se retrouve dans une impasse pour travailler.

Un autre aspect ressort des discussions menées dans le cadre de ce travail : la peur face à l'avenir pour les générations futures. Les domaines sont transmis de génération en génération. De nombreux agriculteurs rencontrés sont proches de la retraite et souhaitent transmettre un outil de travail qui permettent à leur enfant de vivre dignement sur ses terres. Aujourd'hui, la tendance est à la disparition des petits domaines au profit des grands. Si le domaine est trop petit, l'exploitant ne pourra certainement pas en vivre sur le long terme. En perdant des SDA, les exploitants actuels savent qu'ils mettent en danger l'avenir même de leur enfant sur l'exploitation. En fin de carrière, ils n'ont plus rien à prouver et n'ont pas peur de déplaire à l'État en s'opposant à ses décisions. En se faisant, ils protègent l'avenir de leurs enfants et, de fait, du patrimoine qui leur a été transmis par leur propre père.

Un exploitant est le passeur d'un bien. D'une part, il a de la peine à accepter la destruction de la digue chèrement construite par son grand-père. Et, d'autre part, il a peur de perdre de la terre et de mettre ainsi en danger le futur de l'exploitation familiale. Ces aspects émotionnels ne doivent pas être négligés car ils ne peuvent pas être compensés financièrement. Dans ces cas, la négociation est difficile.

4.3 ONG

Les ONG comme Pro Natura ou le WWF ont pour objectif de défendre la nature et mènent différentes actions légales, notamment, pour faire valoir ce qu'ils considèrent comme les droits de la nature. De plus, ils

jouent un rôle de communication et de sensibilisation au travers de différentes campagnes, de leurs journaux, de la formation des enfants au travers de journées ou de camps dans la nature. Leur rôle et leurs actions sont différemment perçus au sein de la population. Les citoyens sont souvent convaincus par ces actions et soutiennent les propositions formulées par les ONG. Il n'en est pas de même sur le terrain où ils sont généralement perçus comme des opposants permanents qui imposent des contraintes sans donner aucune contre partie. Même au niveau des administrations publiques, ces ONG ne sont pas considérées comme des éléments facilitateurs pour des projets de revitalisation, au contraire.

4.4 Associations

« Les associations » est une appellation très large qui regroupe tout mouvement associatif favorable à la renaturation des ou d'un cours d'eau particulier. Le niveau d'implication et la cohérence des associations diffèrent beaucoup d'une à l'autre. Dans le cadre de ce travail, j'ai rencontré l'Association Venoge Vivante et l'Association Broye source de vie. Les deux approches sont très distinctes. La première peut être qualifiée de moribonde et éprouve des difficultés à sortir de l'impasse actuelle autour de la revitalisation de la Venoge. L'impulsion visant à revitaliser la Venoge a été imposée par une votation populaire. Cela a certainement eu un impact négatif dans l'appropriation du projet par les acteurs locaux qui s'y opposent avec force. La deuxième est souvent citée en exemple. En effet, elle joue le rôle de catalyseur et fédère les acteurs autour du projet de revitalisation. La volonté de revitaliser émane d'un petit groupe d'acteurs locaux qui ont fédéré leurs pairs et ont ensuite œuvré à l'intégration de tous les acteurs. L'impulsion vient de la base et n'est en aucun cas le fruit d'une obligation légale. Nous reviendrons sur une description détaillée de la gestion du processus participatif par cette association dans la partie : « gestion du processus participatif » de ce travail.

4.5 Bureaux d'étude

Les bureaux d'études sont rapidement intégrés dans les projets de revitalisation. Les procédés diffèrent d'un canton à l'autre. En Valais, dans le cas de petits projets, celui du Rhône étant abordé différemment, les bureaux d'études gèrent la négociation avec les propriétaires fonciers et les communes. Dans le Canton de Vaud, ils reçoivent des directives précises de la part de la division Eau de la DGE. En fonction des négociations menées par cette dernière, le bureau d'ingénieur dessine le projet. Si ce dernier se réalise, le bureau d'étude coordonne la réalisation des travaux et a un contact privilégié avec les acteurs locaux. Tous les bureaux rencontrés ont des formations très pointues sur des domaines particuliers relatifs à la rivière : la faune et la flore, hydraulique, implantation, forêts, etc. Pas de spécialistes en sciences humaines.

Que ce soit lors des entretiens menés ou lors des cours suivis dans le cadre de ce travail, l'enjeu premier des bureaux d'études est présenté comme étant celui de la protection de la nature et la réalisation d'un projet à valeur ajoutée pour la biodiversité. Le deuxième enjeu est lié à la réalisation du travail sur le terrain

et la problématique relative aux difficultés de travailler et de se faire comprendre par les entreprises qui réalisent les travaux. Le répertoire cognitif des deux entités étant différents, les machinistes ne comprennent souvent pas ce qui est souhaité par le bureau d'étude. Autre élément ajoutant à l'incompréhension entre les deux parties : la vitesse de réalisation des travaux. Il est visiblement difficile de comprendre, pour le bureau d'étude qui travaille depuis parfois plusieurs années sur un projet, que la réalisation se fait en quelques semaines. Dans le cadre du CAS, de nombreux intervenants nous ont rendu attentifs au fait que les entreprises travaillent trop vite et qu'il est difficile de les suivre. Le message substantiel était : il faut se méfier d'eux. Cette vision n'intègre pas la compréhension des impératifs et des réalités de terrain des entreprises qui réalisent le travail. Ce sont deux mondes différents qui ne prennent pas le temps de négocier le sens de leurs pratiques et de comprendre l'autre.

L'enjeu économique lié à l'obtention de mandats ne ressort pas spontanément lors des entretiens que j'ai eu avec différents bureaux. Ce n'est qu'après de nombreuses questions de ma part allant dans ce sens, que cet élément est validé. Il est présenté comme un aspect évident mais est balayé très rapidement comme s'il n'était pas assez noble pour que l'on s'y attarde.

Par contre, au niveau de la perception des autres, les bureaux d'études soulignent l'importance des enjeux financiers pour les agriculteurs lors des négociations autour des terrains et pour les entreprises qui réalisent les travaux. Il y a clairement une opposition nous-eux par rapport aux aspects financiers.

4.6 Entreprises réalisatrices

Étant moi-même très impliquée dans la phase de réalisation en tant que chef d'entreprise, je n'ai pas mené d'entretien avec des entreprises concurrentes à ce sujet. Dans cette partie, je me propose de décrire les étapes pour obtenir un mandat et décrire les enjeux relatifs à ce type de travail tels que je les perçois. Pour ce faire, je vais m'efforcer de sortir de mon rôle d'entrepreneur et de décrire ces étapes en tant qu'ethnologue ayant fait de l'observation participante au sens premier du terme.

Une fois le projet consolidé, le bureau d'études le met à l'enquête et ouvre le marché public. Les entreprises intéressées remplissent la soumission en espérant obtenir le travail. Pour l'entreprise, l'enjeu premier est d'avoir du travail pour ses collaborateurs et de pouvoir verser les salaires et payer ses charges. Ensuite viennent les enjeux « plaisir » : il est plus agréable d'obtenir un mandat pour un beau projet, qui corresponde à la philosophie de l'entreprise, que de travailler uniquement dans une optique alimentaire.

Lors des soumissions publiques, un dossier conséquent doit être rempli par l'entreprise mettant en valeur son expérience et la qualité de son travail. Ces aspects participent au choix du candidat et pondèrent le montant de l'offre. L'entreprise la plus avantageuse financièrement n'obtient pas le mandat si son dossier est mauvais. Olivier Stauffer souligne qu'une fois que toutes les entreprises ont compris le principe et

présentent toutes un bon dossier, le facteur prix est, finalement, le seul déterminant. Le jeu consiste donc à faire un dossier d'excellente qualité et de proposer des prix concurrentiels. Pour obtenir un mandat, l'enjeu est de se démarquer de ses concurrents au travers de méthodes différentes comme l'innovation technique, la proposition de solutions pratiques intelligentes, la synergie entre différents chantiers, un réseau de connaissances étendu, par exemple.

Un fois le mandat obtenu, l'enjeu principal est de faire un travail de qualité qui donnera satisfaction au client. Pour ce faire, le travail se fait en étroite relation avec le bureau d'étude et avec, notamment, les agriculteurs ou propriétaires fonciers concernés. Une bonne relation est essentielle au bon déroulement du chantier. En effet, il est impératif de comprendre les attentes de chacun pour y répondre au mieux. La difficulté réside parfois dans la négociation qui se joue au moment de la réalisation des travaux. Certains acteurs viennent sur place et formulent des demandes afin, par exemple, de rendre leur travail plus aisé. En tant qu'entreprise, il faut parfois « naviguer » entre la demande du client et ces demandes annexes qu'il faut faire remonter et valider avec le client avant de les mettre en œuvre. Ce travail de négociation entre les parties apporte souvent une plus-value au projet, car il permet de prendre en compte des aspects qui ne sont pas apparus au préalable mais s'avèrent pertinents.

Lors de la réalisation, les enjeux pour l'entreprise sont de respecter l'offre qui a été faite, ne pas perdre d'argent et s'adapter aux conditions réelles du terrain. Il est en effet très rare qu'une soumission corresponde en tous points aux contraintes rencontrées sur le terrain. Il faut alors trouver d'autres variantes, modifier les techniques de réalisation tout en respectant les prix annoncés. Ici aussi, il est important de pouvoir échanger avec le bureau d'étude et le maître de l'ouvrage afin de trouver les meilleures solutions.

4.7 Utilisateurs

Si la population locale n'a pas été impliquée en amont elle devra s'approprier la nouvelle rivière en respectant les contraintes définies dans le cadre du projet. Si elle a été impliquée en amont, elle aura participé à la définition de la rivière et sera déjà entrée dans un processus d'appropriation. Dans les deux cas, l'expérience de différents bureaux d'études et maîtres d'ouvrage montre que le fait d'ouvrir le lieu et de créer des zones accessibles au public pour les loisirs peut être un facteur favorable à l'appropriation du lieu par les citoyens. Si le projet revitalisation n'apporte que des contraintes « nature », comme ce qui a été décrit précédemment, il est probable que la population ne comprenne pas l'intérêt du projet.



Tiré de : <http://www.broye-source-de-vie.ch/galleries>, consulté le 17 juin 2015

4.8 Les idées reçues

Ce tour d'horizon des enjeux par typologie d'acteur n'est de loin pas exhaustif. Chaque cours d'eau et chaque problématique est différente, mais ce travail permet, dans un premier temps, de prendre conscience des enjeux de chacun. Lors de mes entretiens, j'ai remarqué que chacun est cloisonné dans ses problématiques et projette, sur les autres, des positionnements qui ne correspondent pas forcément à la réalité. La méconnaissance de l'autre ne facilite pas le travail de communication, d'échange de connaissance et de développement d'une approche commune et d'un projet qui satisfasse la majorité des acteurs. Prendre le temps de se connaître, reconnaître les contraintes des autres et comprendre leurs intérêts est la première clé du succès d'un projet de revitalisation.

En guise de conclusion à cette partie, j'ai synthétisé les enjeux par acteurs sous la forme d'un tableau. J'y ai ajouté une colonne sur la façon dont les acteurs sont perçus par les autres, édifiant.

Types d'acteurs		Enjeux	Enjeux / positionnement perçus par les tiers
Confédération	OFEV	<ul style="list-style-type: none"> - Protéger la population contre les dangers naturels - Assurer un espace suffisant réservé aux eaux - Assurer un débit suffisant - Assurer une qualité d'eau suffisante 	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs environnementaux et sécuritaires - Bailleurs de fonds
	Eau	<ul style="list-style-type: none"> - Ecologique - Image et crédibilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Sécurité - Protection contre les crues - Usages et concessions - Renaturation
Administrations publiques : Canton	Biodiversité	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en oeuvre du REC : préserver et accroître les espèce naturelles menacées 	<ul style="list-style-type: none"> - Image - Contraignant
	Forêt	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la loi 	<ul style="list-style-type: none"> - Image - Agissent pour la forêt mais ne font pas preuve de souplesse
	Eaux souterraines	<ul style="list-style-type: none"> - Dépollution des eaux - Gestion intégrée - Mise à niveau des infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> - Bloquant : l'intégration de la mise à niveau des infrastructures alourdi le projet et le freine
	Agriculture	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la sécurité alimentaire des habitants du pays - Compenser les pertes de SDA 	<ul style="list-style-type: none"> - Financier : l'argent de la Confédération se trouve dans les projets Nature
	Aménagement du territoire	<ul style="list-style-type: none"> - Protéger les installations issues d'un remaniement parcellaire précédant 	<ul style="list-style-type: none"> - Lourdeurs administratives - Lenteurs
Commune	Municipalité	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la sécurité des citoyens - Garantir la pérennité financière de la commune - Satisfaire aux attentes de la population 	<ul style="list-style-type: none"> - financier : favorisent les zones à bâtir car plus lucratif
Propriétaires fonciers, généralement les agriculteurs		<ul style="list-style-type: none"> - Financier - Pratique : améliorer leur outil de travail - Emotionnel : patrimoine 	<ul style="list-style-type: none"> - obtenir le meilleur dédommagement - pas envie de perdre leurs biens - ne voient pas l'utilité
ONG		<ul style="list-style-type: none"> - bénéfice écologique 	<ul style="list-style-type: none"> - exister
Associations		<ul style="list-style-type: none"> - Demander le maximum pour obtenir le minimum - S'associer à un projet pour qu'il se réalise - Recréer, protéger les biotopes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôleur - Certaines associations sont moteurs - Cherchent une raison de vivre
Bureaux d'étude		<ul style="list-style-type: none"> - Se regrouper pour répartir les tâches entre spécialistes - Acceptation du projet par les partenaires : satisfaction d'un maximum d'objectif 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu de bureau qui y croient vraiment - Peu de communication
Entreprises réalisatrices		<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la pérennité financière de l'entreprise - Satisfaire le client - Avoir du plaisir dans son travail 	<ul style="list-style-type: none"> - gagner de l'argent - être rapide - Marché de niche : confortable - Paiement assuré
Utilisateurs		<ul style="list-style-type: none"> - Loisirs - Observation de la Nature 	

5 Gestion du processus participatif

Les projets de revitalisations impliquent, nous l'avons vu, un nombre impressionnant d'acteurs, que ce soit des spécialistes ou des membres de la société civile. Pour que le projet soit un succès, ces acteurs doivent, ensemble, négocier, trouver des compromis, définir le sens qu'ils veulent donner à la rivière. Le terme « ensemble » implique certainement l'étape la plus difficile d'un projet de revitalisation. Les différentes présentations suivies au cours de ces derniers mois, notamment la journée ARPEA du 10 juin 2015, montrent que les acteurs n'ont, souvent, pas les outils pour favoriser la négociation collective autour de l'objet rivière. Actuellement, les administrations publiques s'interrogent sur le processus participatif. Qu'est-ce qu'un tel processus ? Qu'est-ce que cela implique ? Qui doit participer ? Comment ? Quand ? L'OFEV propose une plate forme d'échange destinée aux spécialistes afin qu'ils puissent partager leurs expériences. La mise en réseau des spécialistes est un premier pas, mais doit être, par la suite, élargie à la société civile.

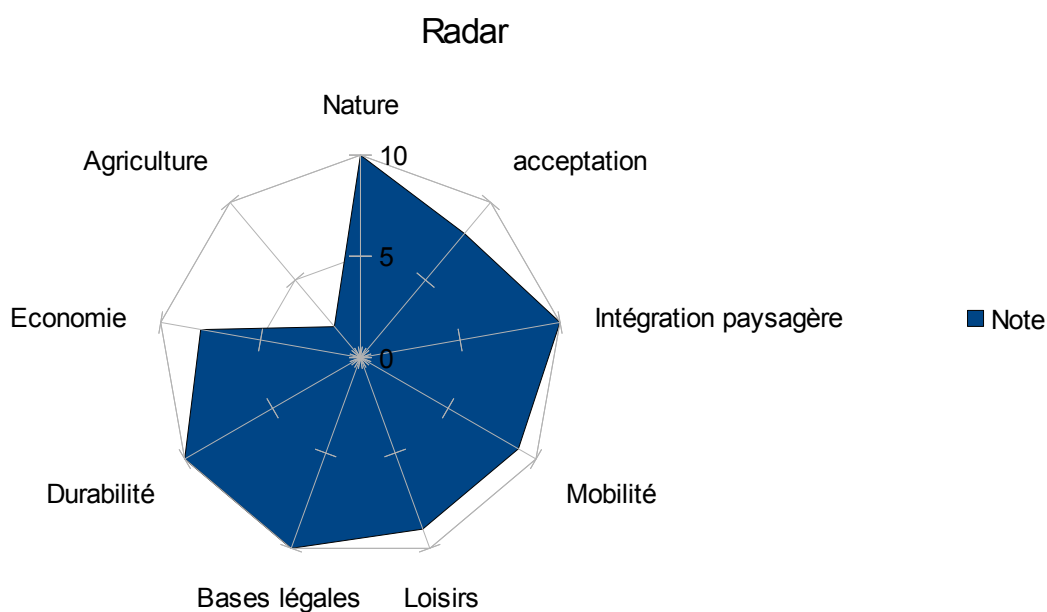
Comme la revitalisation est un processus récent, nous avons peu de recul sur la manière de procéder pour inclure la société civile. Lors de mes entretiens j'ai eu la chance de rencontrer deux personnes riches d'une expérience de plusieurs années sur la gestion de ce processus participatif dans le cadre de projet de revitalisation. Il s'agit de Tony Arborino avec la troisième correction du Rhône et d'Eric Chatelanat membre fondateur de l'Association Broye source de vie. Les deux approches et leurs contextes sont très différents mais riches en enseignement. Dans cette partie, je ne vais pas entrer dans les spécificités des deux projets ni les décrire, ce n'est pas mon propos. Je propose d'exposer les éléments centraux de ces démarches et de mettre en lumière les aspects fondamentaux au regard de l'ethnologue.



5.1 La démarche en 10 points de Tony Arborino

Dans le cadre du projet du Rhône, Tony Arborino a utilisé une méthode dont il a pu tester les failles et qui lui a permis de développer une autre démarche éliminant ces faiblesses. Au départ, il a utilisé une grille d'objectifs afin de comprendre les attentes des partenaires, il s'agissait du résultat d'un tour de table avec les acteurs principaux. Le problème fondamental rencontré de cette approche est que chacun présente et défend ses objectifs fondamentaux qui divergent. Si l'on caricature ; agriculture : maximum de terre et nature : maximum de nature. Ces divergences restent dans la définition des objectifs fondamentaux. Lors de la pondération et de la recherche de compromis, la pondération en soi est déjà sujet à débat, à conflit. Maintenant, il travaille avec le « radar » qui est une grille de lecture, sur mesure, développée grâce à l'expérience précédente.

Pour dessiner le radar, on définit, en fonction du projet, chaque trait de façon globale, en désinvestissant les critères. Par exemple : nature (forêt, milieux humide), agriculture, économie/coûts, durabilité, bases légales, loisirs, mobilité, intégration paysagère, acceptation. Une note est attribuée à chaque thème en fonction de l'atteinte des objectifs. Par exemple, un projet satisfait complètement les enjeux liés à la Nature ce thème aura la note de 10 qui est la note maximum. L'agriculture par contre n'est pas pleinement satisfaite et aura la note de 2. Et ainsi de suite pour tous les thèmes centraux autour du projet. Je mets, à titre d'exemple un radar sur le modèle proposé par Tony Arborino :



La lecture de ce radar est simple et offre l'avantage d'identifier rapidement le ou les points faibles. Lorsque ce radar est présenté aux acteurs, chacun voit où il se situe. Le fait, par exemple, d'être le seul qui n'est pas satisfait peut encourager l'acceptation de certains compromis. De plus, identifier le point faible permet de concentrer ses efforts sur cet aspect et de le compenser avec des mesures d'accompagnement spécifiques négociées en bilatérale et non plus en collectif.

L'utilisation de cet outil vient en seconde partie de l'élaboration d'un projet. Dans un premier temps, il faut poser un diagnostic sur la rivière, identifier les enjeux et les acteurs, définir des objectifs pour la rivière (sécuritaires, environnementaux, etc...) et pour les acteurs, organiser les grandes lignes de la démarche, connaître les aspects fondamentaux sur lesquels on ne veut pas transgresser. Une fois le contexte défini, on peut travailler sur le projet et proposer des variantes qui seront comparées à la lumière du radar. Cet éclairage permet de choisir la variante la meilleure pour la majorité et de travailler ensuite spécifiquement sur ses faiblesses. Une fois les solutions trouvées, le projet est consolidé et l'on peut passer à l'étape suivante, la réalisation par exemple, qui nécessitera, à nouveau, une analyse du contexte, une démarche participative, l'utilisation du radar pour avoir une vision globale etc...

La démarche décrite ici peut être résumée en dix points de la façon suivante :

- Identification des enjeux et des partenaires
- Structurer une équipe de projet interdisciplinaire
- Définir la démarche participative : quand, qui, quoi
- Définir le cadre négociable et non négociable
- Définir les objectifs avec les partenaires
- Développer le projet avec ces objectifs
- Comparer les variantes à la lumière des objectifs avec le « radar »
- Points faibles identifiés
- Rechercher les améliorations avec les partenaires concernés en bilatérale
- Projet consolidé

Selon l'expérience de Tony Arborino c'est une méthode permettant le développement d'un projet intégré qui prend en compte l'histoire, les aspects sécuritaires, l'environnement, le paysager, l'économie et le social. En tant qu'ingénieur, il ne faut pas avoir peur de travailler sur la communication, la démarche participative et l'amélioration du projet. Il faut savoir revoir son projet suite aux remarques des acteurs, tout remettre en question car on ne détient pas forcément la vérité, même si cette posture n'est pas toujours facile pour les ingénieurs. Si un acteur n'est pas d'accord, il faut se poser des questions comme : faut-il vraiment passer chez lui ? Peut-on le compenser ? Etc... et en solution finale, ne pas avoir peur d'utiliser la contrainte légale.

Il faut être conscient que la démarche participative est une offre et que l'on ne peut pas forcer les gens à participer. Dans ces cas, l'utilisation des outils légaux peut être utile.

L'expérience a montré à Tony Arborino qu'il y a deux cercles d'acteurs lors de la négociation autour des enjeux. Il y a le cercle d'opposition fondamentale. Ce sont des acteurs qui ne seront jamais d'accord et trouveront toujours un problème insoluble. Dans ce cas, la démarche participative permet d'identifier ces acteurs et de savoir jusqu'où ils sont prêts à se battre. Ce sont des cas à traiter ensuite avec les bases légales à disposition. Il y a ensuite le cercle des acteurs pour qui la négociation est possible pour autant que l'on soit prêt à améliorer le projet. Ce cercle participe et la démarche participative a tout son sens.

Actuellement, la démarche participative n'est pas professionnalisée, c'est pourquoi il est important, pour les responsables de projet de revitalisation, d'avoir des retours d'expérience et d'échanger avec d'autres qui ont déjà géré ce type de dossier, il faut croiser les regards.

5.2 L'association Broye source de vie, un cas d'école?

Le travail mené depuis bientôt dix ans par l'Association Broye source de vie (ABSV) est très souvent cité en exemple, ce serait un cas d'école. Dans cette partie, je propose de mettre en évidence les aspects essentiels de la démarche de l'Association et d'analyser, au regard de l'approche ethnologique les facteurs de son succès.

5.2.1 L'eau : notre point commun et non pas un facteur de division

Sur la page d'accueil du site Internet de l'ABSV, les objectifs sont clairement énoncés : une association qui a pour but la renaturation de la rivière « La Broye » et l'irrigation de la plaine agricole. L'accroche invite les acteurs aux intérêts divers à se joindre à leur cause : « Si sauver la Broye et sa biodiversité vous semble important et si le sort des agriculteurs broyards ne vous laisse pas indifférents... Vous avez de toute évidence, votre place au sein de BROYE SOURCE DE VIE. »

La nature et l'agriculture font partie intégrante du projet, les objectifs de l'association regroupent les enjeux des deux parties souvent présentées comme antagonistes. Contrairement à certaines associations qui considèrent, dès le départ, le monde agricole de façon négative, dans la Broye, les acteurs ont eu l'intelligence de créer un projet qui réponde aux problématiques des deux « camps ». Ainsi, ils travaillent ensemble et non pas les uns contre les autres.



Tiré de : <http://www.broye-source-de-vie.ch/galleries>, consulté le 17 juin 2015

Si l'on reste dans le site Internet de l'association, la présentation des objectifs vulgarise la thématique de la renaturation et présente le difficile contexte agricole et la nécessité, pour les agriculteurs, de puiser l'eau dans la rivière pour irriguer leurs champs. Une fois encore, le respect de l'autre est central : on comprend les enjeux de l'agriculture, on les respecte et ensemble on va chercher une solution qui résout la problématique de chacun. « La coopération est plus profitable à chacun des deux partenaires que ne l'eussent été leurs égoïsmes parallèles ; contrairement à ce qu'affirment les partisans de la psychologie individualiste, le sujet trouve son profit dans l'existence d'autrui, non dans sa suppression : en faisant exister, j'assure ma propre existence » (Todorov, 2003 : 131).

Comme l'a expliqué M. Philippe Savary lors de la journée ARPEA du 10 juin dernier, une fois que les objectifs de renaturation et d'irrigation ont été définis, les membres fondateurs ont cherché à intégrer d'autres associations touchant à de multiples intérêts, l'idée étant de fédérer un maximum d'acteurs autour de leur projet. Le fait d'intégrer tous les acteurs permet à chacun de participer à la négociation de sens autour de l'objet rivière et de construire ensemble une définition commune de la rivière. L'organisation de l'association est pensée dans cette logique. En effet, le grand comité regroupe l'ensemble des courants d'intérêts qui interagissent au sein de l'association : les agriculteurs, les pêcheurs, les chasseurs, les associations écologiques et les collectivités publiques. Ce grand comité décide des orientations générales

qui sont ensuite validées par l'assemblée générale et exécutées par le comité.



Tiré de : <http://www.broye-source-de-vie.ch/galleries>, consulté le 17 juin 2015

5.2.2 Définir les lignes directrices

Dès le départ, des lignes directrices ont été définies d'entente avec tous les acteurs. Par exemple, il a été décidé de créer des bassins d'irrigation pour l'agriculture. L'utilisation de ces bassins est définie et ne sera pas remise en question : les pêcheurs ne pourront pas vouloir en faire un bassin de pêche ou les communes une piscine ouverte au public. Pour satisfaire les pêcheurs ou la population locale, d'autres mesures seront prises, mais ces lignes directrices doivent être respectées afin d'éviter des conflits insolubles.

5.2.3 S'unir pour franchir les obstacles : autant de « succès d'étape » qui motivent

D'un point de vue théorique, il est reconnu que la négociation commune et l'action sont source de cohérence au sein d'un collectif et participent à sa construction. Ils sont le résultat d'un processus collectif reflétant la complexité de l'engagement mutuel. L'entreprise commune est constamment redéfinie par les participants en fonction du contexte. Dans l'exemple qui nous intéresse ici, Eric Chatelanat précise qu'à chaque étape de leur aventure, ils ont dû agir et mettre au point des stratégies, penser à un plan A et à un plan B face à des obstacles de différentes natures. Par exemple, ils ont dû mener un bras de fer avec certains services de

l'État qui voyaient dans leur démarche une remise en question du travail effectué au cours des dernières années. Ils ont aussi formé une délégation pour aller rencontrer le Conseil d'État, ce type de démarche implique un gros travail de lobby au niveau politique. De multiples compétences et un solide réseau de connaissances ont été capitaux dans le succès de leurs entreprises.

En fonction du contexte, de l'état d'avancement du projet, des obstacles rencontrés, ils ont ajusté leurs pratiques et sont allés de l'avant. « *On a été très solidaires, on a tenu ferme et on s'est exposé.* » Ces événements sont importants dans l'histoire du collectif et sa création. Dans l'adversité, les acteurs s'unissent et leurs liens sont renforcés, cela permet de développer un répertoire, des souvenirs et un langage commun qui permet de se différencier des autres et de créer l'identité du collectif.

Ce processus favorise la création d'une relation de responsabilité entre les participants qui négocient le sens qu'ils souhaitent conférer à l'action collective. L'entreprise conjointe ne se limite donc pas à la définition d'un objectif commun mais recouvre davantage les actions collectives dans ce qu'elles ont d'immédiat.

Le fait de négocier ensemble, de co-construire un projet, favorise la constitution d'un répertoire partagé, qui comprend : « des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des styles, des actions ou des concepts créés par la communauté, adoptés au cours de son existence et devenus partie intégrante de la pratique. » (Wenger, 2005 : 91). Grâce à cette étape de la construction du collectif, les acteurs peuvent ensuite afficher leur appartenance et leur identité collective et communiquer vers l'extérieur pour, comme le dit M. Savary se faire connaître et se faire reconnaître. Cette étape a été menée notamment, au travers d'un stand au comptoir broyard qui leur a permis de communiquer sur les objectifs de l'association tant au niveau nature qu'au niveau agricole. Ces moments d'échanges informels ont été essentiels, ils ont permis de communiquer sans protocole et cela a permis de résoudre des obstacles beaucoup plus facilement. Actuellement l'association Broye source de vie est connue, les acteurs se sont appropriés le projet : pour preuve, ils viennent spontanément proposer des fonds pour nous soutenir souligne Eric Chatelanat.



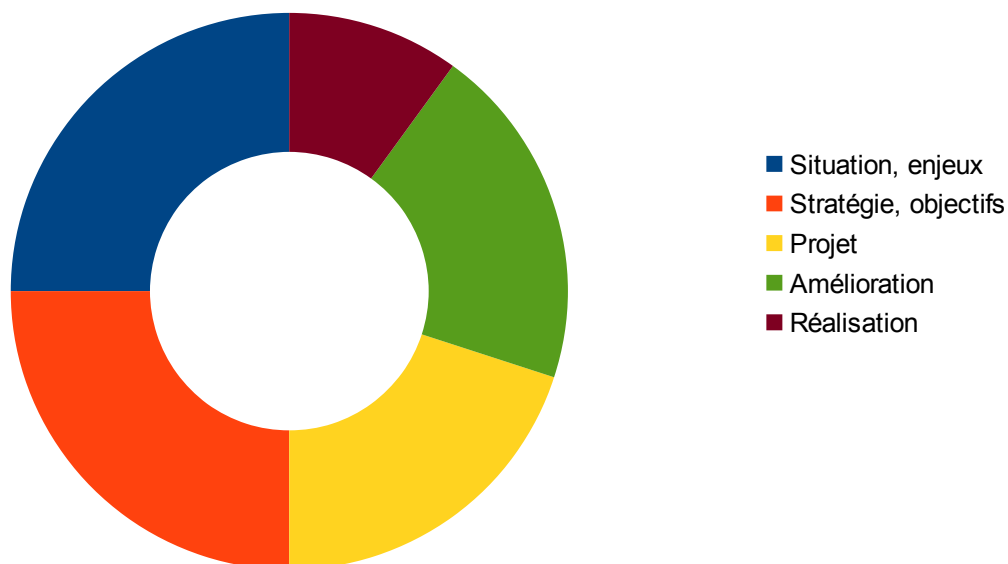
Tiré de : <http://www.broye-source-de-vie.ch/galleries>, consulté le 17 juin 2015

5.3 Les étapes clés de la démarche participative

Lorsque je parle de collectif, je considère que toutes les personnes impliquées par le projet, service de l'État et bureaux d'études compris, font partie du collectif. Pour que cela fonctionne il faut que tous les acteurs s'identifient et s'impliquent.

L'objectif de ce travail est de donner des pistes et des outils pour aider à la mise sur pieds du processus participatif. Les deux exemples présentés précédemment offrent des idées intéressantes, je vais maintenant les synthétiser et décrire les cinq étapes clés du processus participatif. Comme souligné à maintes reprises dans ce travail, ce processus s'inscrit dans la durée. Selon de nombreux témoignages, la phase préliminaire d'analyse du contexte et la définition des objectifs représenteraient 50% de la réussite du projet. J'ai représenté graphiquement le poids de chaque phase en partant de ce chiffre. Soit 50% pour les deux premières phases, 20% pour le projet en lui-même, 20% pour l'amélioration du projet et finalement 10% pour la réalisation. Le projet en lui-même n'est qu'une étape qui, si elle n'est pas accompagnée des autres, ne permet pas de réaliser un projet de revitalisation.

Les étapes du processus participatif



5.3.1 Analyser la situation, comprendre les enjeux

Un projet de revitalisation s'inscrit dans la durée. Le facteur temps est à prendre en compte dès le départ. En effet, il est illusoire de vouloir réaliser un tel projet en un an. Cette dimension implique l'engagement, sur le long terme, de ressources humaines. Ces ressources peuvent être issues de la société civile, d'un service de l'État ou d'un bureau privé mandaté dans le cadre du projet. Elles doivent être prêtes à s'investir au sens noble du terme. Les échanges humains soutenus ne laissent pas indifférents et demandent une implication importante.

Le constat : une rivière se meurt

Première étape d'un projet de revitalisation, il faut que quelqu'un, qu'il soit issu de la société civile ou d'un service de l'État donne l'alerte : telle rivière présente des signes de mauvais état ou représente un danger en cas de crues. A partir de ce premier constat, il faut qu'il y ait une volonté d'agir. Cette volonté, soutenue par la loi fédérale LEau, est portée par un groupe de passionnés comme c'est le cas dans la Broye, ou par une personne responsable dans un service de l'État ou par un bureau qui a été mandaté pour mener à bien le projet.

Connaître le contexte

Un modèle qui a réussi, comme celui de la Broye, n'est pas forcément applicable ailleurs. Lorsque l'on travaille avec l'humain, on ne peut pas faire de « copier-coller » et être certain que cela fonctionne. Il faut, dans un premier temps, connaître le contexte et les problématiques rencontrées par les acteurs. En fonction de cette situation initiale il faut faire ressortir clairement les enjeux et les problèmes principaux, dresser un état des lieux. Dans le cas de la Broye : nature et agriculture. Pour ce faire, un premier contact avec les acteurs locaux est nécessaire et pose les bases de la relation future, il est essentiel d'être à l'écoute et de respecter l'autre. Pour convaincre les acteurs, il est important de prendre le temps, d'aller individuellement vers eux afin de se présenter, de leur expliquer la réflexion autour du projet et de la stratégie. Une fois les acteurs intéressés par la démarche, les intégrer dans des séances collectives où ils pourront participer à la négociation autour des objectifs communs.

Identifier les acteurs

Au cours de l'étape précédente, il est judicieux d'identifier les acteurs locaux : ceux qui pourront porter le projet et ceux qui feront tout pour le stopper. Lors de la démarche participative, la connaissance de la position des acteurs, de leurs arguments et de leur influence peut s'avérer capitale. Elle participe aussi au choix des stratégies.

5.3.2 Définir la stratégie et les objectifs

Pour avancer, il est impératif d'avoir des objectifs. Pour atteindre ces objectifs, une stratégie doit être mise en place afin de surmonter les obstacles identifiés. Cette étape doit se faire de façon récurrente, en fonction de l'avancement du projet et des nouvelles problématiques rencontrées.

Impliquer les acteurs

Pour ce faire, il faut impliquer les acteurs dans la définition des objectifs. Cela a plusieurs avantages : premièrement, c'est une question de respect, ce sont eux qui vivent au bord de la rivière et qui sont directement concernés par les changements futurs, deuxièmement, le fait de participer collectivement à cette définition permet à chacun de faire valoir ses préoccupations et d'essayer, dès le départ, de trouver une solution. La négociation entre les acteurs est positive car ils vont construire ensemble leur rivière de demain, ils vont s'identifier au projet et formeront un collectif. Il faut rester attentif à ce que la négociation se déroule sereinement et ne pas laisser les conflits prendre le dessus. Si c'est le cas, il faut utiliser les outils à disposition pour résoudre certaines problématiques en passant par la négociation bilatérale.

Définir les objectifs

La définition des objectifs finaux est importante dans la constitution du collectif. En effet, la négociation autour du sens que l'on veut donner à la rivière permet de co-construire l'environnement futur du groupe qui vit au bord de la rivière. En intégrant les acteurs locaux dans la définition des objectifs, on construit le processus participatif. Les échanges, même s'ils sont houleux, participent à l'identification des acteurs à la rivière.

Définir les lignes directrices non négociables

La revitalisation d'un cours d'eau est un processus très long. Il est courant que les objectifs fixés au préalable soient rediscutés plus tard. En soi cela n'est pas un problème, il faut savoir évoluer, se remettre en question. Cependant, il est des points essentiels qui doivent être fixés au départ et sur lesquels on ne peut pas revenir au risque d'entrer dans un conflit susceptible de détruire tout ce qui a été mis en place jusque là. Il est donc important de définir ces non négociables dès le départ afin d'éviter des problèmes futurs.

Identifier les personnes clés

Un projet de revitalisation nécessite une grande implication de la part des acteurs et ceci sur une longue période. Il est essentiel de pouvoir s'appuyer, localement, sur des personnes ressources. Ces personnes doivent être motivées, reconnues dans leur milieu, être riches d'un réseau de connaissances élargi et avoir un charisme suffisant pour porter le projet et le faire vivre au sein de la collectivité locale. Dans l'idéal, il est bon que le projet soit porté par des personnes faisant preuve de compétences stratégiques, de management, de communication et d'organisation qui sont essentielles.

5.3.3 Le projet

Une fois les objectifs clairement définis, il est temps de mandater un bureau d'étude qui réalise un projet avec éventuellement plusieurs variantes.

5.3.4 Améliorer

Un projet est fait pour être amélioré. Il ne faut pas avoir peur de le remettre en question, d'écouter les remarques et de le retravailler, même si ce n'est pas facile pour l'égo de la personne qui a travaillé dessus pendant plusieurs semaines.

Comparer les variantes

Le projet et ses variantes sont présentés au collectif. A l'aide du radar, on met en évidence les différences

entre les variantes.

Identifier les points faibles

Les points faibles sont reconnus et discutés. L'objectif est d'avoir un minimum de points faibles pour traiter uniquement ceux-ci. Mieux vaut avoir un projet qui satisfait complètement la majorité plutôt qu'un compromis dans lequel personne ne se retrouve.

Rechercher des solutions

Pour traiter les points faibles, on favorisera la négociation en bilatérale avec les personnes « flouées » par le projet pour trouver une solution acceptable pour elles. Il n'a y pas de raison de mener les négociations financières, notamment, au sein du collectif, cela peut être fait en bilatéral.

Projet consolidé

Les dernières améliorations apportées au projet, les dernières négociations menées, le projet est finalement consolidé. Les acteurs s'y retrouvent.

5.3.5 Réaliser

Souvent, après de longues années de discussions et de négociations, la phase de réalisation de la revitalisation est très rapide.

L'entretien de la rivière après revitalisation incombe aux communes. Il est essentiel de penser à cet aspect lors du projet et de sa phase de réalisation. Il est possible de faire des aménagements qui facilitent l'entretien futur. Intégrer les personnes qui seront en charge de cet aspect lors de la réalisation pour qu'ils puissent faire part de leur savoir et de leurs attentes.

6 Outils pour la négociation

La négociation et le processus participatif sont indissociables. En effet, il n'y a pas de négociation s'il n'y a pas de participation et si les acteurs participent, ils peuvent négocier. Dans la partie précédente, j'ai décrit les étapes clés du processus participatif. Dans cette partie, je propose de décrire les outils qui favorisent ou qui facilitent la négociation et donc le processus participatif.

6.1 Le temps

Cette dimension est un facteur à prendre en compte lorsqu'on se lance dans un projet de revitalisation. Il peut être problématique car l'investissement va se faire sur une longue période et le risque d'épuisement est

certain. Il peut aussi être un outil pour la négociation. Lors de mon entretien avec Bruno Holenstein, ingénieur forestier, il s'est souvenu d'une rencontre avec un propriétaire foncier. Ils avaient rendez-vous dans le magasin du propriétaire. Ce dernier a pris le temps de terminer son travail avant d'accorder un regard à M. Holenstein qui attendait depuis environ une heure. « *Je suis sûr que si je n'avais pas attendu, il n'aurait jamais accepté de négocier. En quelque sorte il m'a mis à l'épreuve.* » Lorsqu'on veut négocier, on se trouve souvent dans une position d'infériorité, on dépend du bon vouloir du propriétaire foncier comme dans cet exemple. Il faut donc savoir se montrer patient.

Il est aussi nécessaire de prendre le temps de remonter l'histoire des interactions qu'il y a eues entre l'État et les propriétaires fonciers au cours des dernières décennies, cela pour connaître les décisions antérieures et ne pas attiser des incompréhensions comme celles décrites dans ce travail.

6.2 Le contexte de la négociation

La négociation peut se dérouler dans différents contextes. Lors de moments officiels ou officieux, en individuel ou en collectif. En fonction du type de négociation on privilégiera un contexte ou l'autre.

6.2.1 Individuel

Les acteurs qui ont des intérêts particuliers, même s'ils sont à l'aise au sein du collectif, ne voudront pas négocier, les aspects économiques notamment, en présence des autres. Il faut donc prendre le temps et négocier en bilatéral. Cela ne remet pas en question le collectif mais toutes les questions ne concernent pas le collectif dans son entier.

6.2.2 Collectif

Il est important de prévoir des moments de discussion collectifs au cours desquelles les acteurs sont confrontés aux problématiques et aux préoccupations des autres et peuvent s'exprimer. Il faut rester attentif à ne pas laisser les conflits prendre le dessus, les échanges doivent rester sains même s'ils sont vifs. Si cela arrive, orienter la discussion sur un autre point et aller négocier en individuel avec les acteurs réticents. L'objectif de ces séances est que les acteurs trouvent des points communs à partir desquels il faudra construire le projet. La rivière doit rester au centre, l'eau est un point commun et ne doit pas devenir un point de discorde.

6.2.3 Officiel

Dans le déroulement du projet, les séances officielles sont souvent obligatoires et permettent de fixer certains points. Il est conseillé de très bien se préparer avant une séance officielle, toute faiblesse peut

s'avérer fatale pour la suite.

6.2.4 Officieux

Il est plus difficile de créer des espaces pour les échanges officieux. Cependant, ces derniers sont essentiels. En effet, les acteurs peuvent parler librement, ne sont pas astreints aux règles liées à leur fonction et cela permet d'ouvrir la discussion et de répondre de façon plus percutante. Tout comme lors de la nuit des longs couteaux à Berne, les décisions essentielles sont souvent prises lors de ces moments officieux.

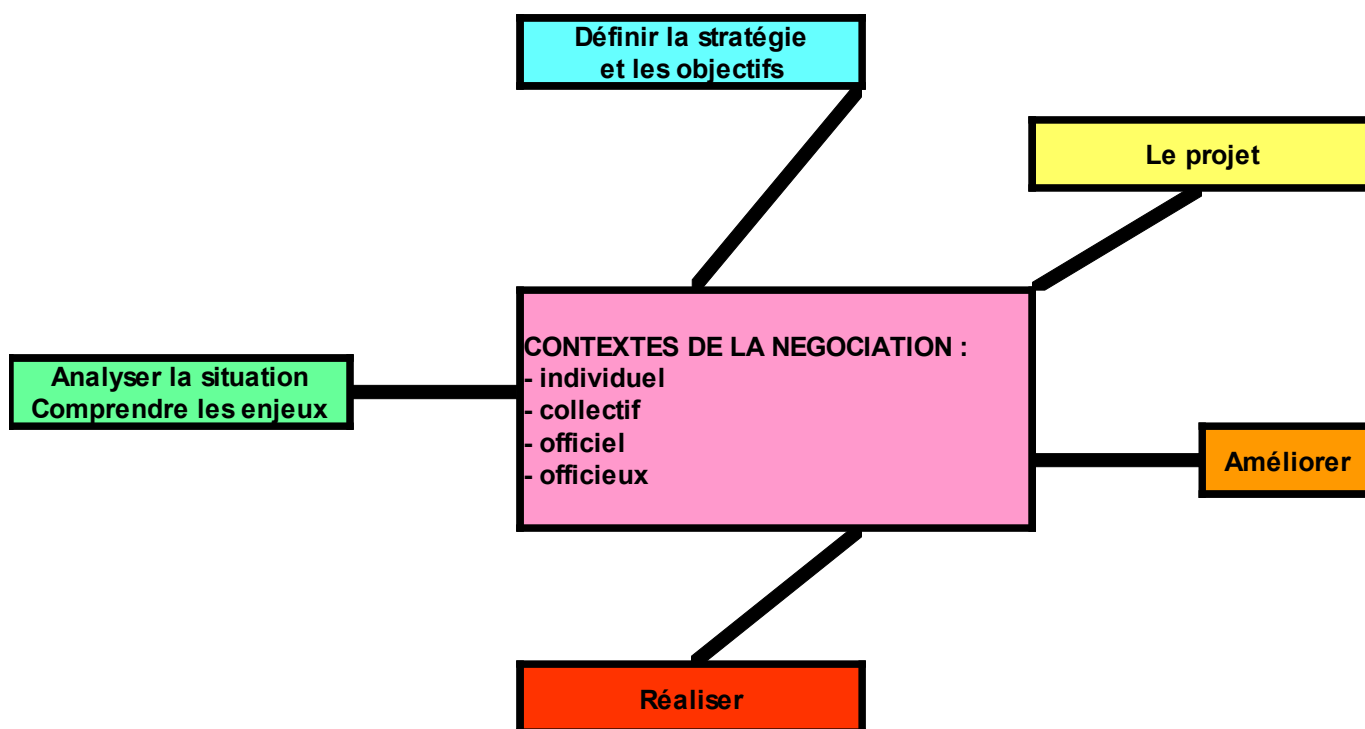


Tableau de synthèse : La négociation : un outil pour chaque étape du processus participatif

6.3 Communiquer

Pour vivre, un collectif doit être visible. L'apparition de porte-parole est l'un des premiers aspects conférant de la visibilité au groupe. Sans la prise de parole face au public, l'existence et l'identité du collectif ne seraient pas formalisées. En effet, « nous n'appréhendons, construisons, pensons la réalité qu'en la nommant, en la parlant. » (Chauchat, Durand-Delvigne, 1999 : 16-17).

Une fois que les objectifs sont clairs et partagés par la majorité, que le collectif a une identité commune, il est impératif de communiquer vers l'extérieur pour donner envie à d'autres personnes de s'investir. La

présentation d'aspects positifs autour du projet attire et permet d'entrer dans une dynamique d'expansion et d'ouverture. Au moment de la recherche de fonds, cette démarche peut s'avérer intéressante. La communication peut se faire au travers de différents canaux comme la presse écrite, la TV, Internet, des stands lors de foires, etc...

6.4 Former

Pour impliquer la population locale, la formation est un outil intéressant. Elle peut se faire de différentes manières : journées d'information ou de formation au bord de la rivière pour la population ou alors au travers des écoles ou du passeport loisir par exemple. Les connaissances acquises par les enfants sont généralement transmises à leurs parents de retour à la maison. Lorsque les citoyens prennent conscience des problématiques liées à leur rivière ils sont enclins à s'investir.

6.5 Donner vie au collectif pour redonner vie à la rivière

Pour vivre, un collectif doit être actif, agir. En s'impliquant dans des actions concrètes, les acteurs définissent leurs objectifs, s'investissent, partagent des émotions, des souvenirs, ils se construisent une identité commune. Tous les acteurs concernés par le projet font partie du collectif, les employés d'État comme les membres du bureau d'étude. Cela requiert un gros investissement humain mais joue un rôle important dans la réussite du projet. Tous ne vont pas participer à toutes les séances, mais ils doivent s'impliquer et en cela, je considère qu'ils font partie du collectif.

Au vu du temps nécessaire à la réalisation d'un projet de revitalisation, il faut que le collectif, les acteurs et la motivation ne s'épuisent pas au bout d'une année. C'est un projet qui s'inscrit dans la durée. Il est donc important que les acteurs aient du plaisir pour que leur passion et leur amour de la rivière soient nourris. Des actions communes comme nettoyer les déchets le long des berges, la recherche de fond, l'implication des enfants avec la plantation d'arbres, par exemple, font vivre le groupe pour autant que ces tâches soient accompagnées de moments de convivialité. Il faut que des acteurs s'impliquent dans l'animation du collectif. Cette vie associative va permettre de créer une identité collective, un répertoire commun, une vision commune, le partage de valeurs et d'expériences communes, une identification à la rivière. En prenant vie, le collectif dessine les contours qu'il veut donner à sa nature, à sa rivière. Si l'on veut redonner vie à la rivière, il faut que vive le collectif.

6.6 Utiliser les synergies

Un projet de revitalisation englobe, nous l'avons vu, des enjeux très variés et touche un nombre important d'acteurs. La revitalisation n'est peut-être pas le seul projet autour de la rivière. Il faut se renseigner, voir la

problématique dans sa globalité et chercher des synergies pour, d'une part faciliter l'acceptation du projet et, d'autre part, investir pour un bénéfice élargi.

Exemples de synergies possibles :

- Amélioration de l'outil de travail pour les agriculteurs (irrigation, accès, stopper les inondations)
- Réseaux écologiques avec l'agriculture
- Travailler avec les collaborateurs de la vulgarisation agricole qui ont une bonne connaissance des acteurs locaux
- Sécuritaires
- Amélioration des STEP
- Valorisation d'une zone industrielle en offrant un espace de détente
- Loisirs

6.7 Améliorations foncières

Les améliorations foncières ont une activité large dans l'espace rural. Elles s'occupent des infrastructures agricoles : drainages, collecteurs, chemins, bâtiments ruraux. L'objectif est d'améliorer les structures foncières agricoles pour produire de façon plus rationnelle. Ce service bénéficie de subventions publiques à fonds perdus pour financer les communes ou les propriétaires. Dans le cas des projets de revitalisation, il offre des outils intéressants. Dans un premier temps, ce service de l'État étudie la faisabilité foncière. En Suisse la propriété foncière est garantie par la Constitution. La mission de ce service est d'offrir des outils qui permettent d'obtenir cette faisabilité foncière.

Si tous les acteurs sont d'accord avec le projet ils offrent :

- Des conseils lors de situations conventionnelles d'échange ou de vente de terrain à l'amiable ce qui représente toujours les meilleures situations de base pour la réussite du projet. Achat ou compensation de terrain d'une parcelle communale contre le tronçon qui est concerné par la revitalisation par exemple
- Remaniement parcellaire à l'amiable (loi fédérale art 102 et loi agricole). Échange de parcelles de façon simplifiée, le service valide la proposition et l'inscrit au registre foncier, il joue le rôle du notaire.

Si les acteurs ne trouvent pas d'accord :

- Remaniement parcellaire pur et dur, contraignant : art 702 et 703 du Code Civil. A l'intérieur d'un périmètre une majorité de propriétaire (à la tête, pas en fonction du nombre de m2) peut contraindre une minorité à faire des changements. Contraindre mais pas imposer. C'est-à-dire que la minorité garde le droit de recourt et d'opposition. Ce type de remaniement se fait sous la maîtrise d'un syndicat d'amélioration foncière dont les membres sont les propriétaires fonciers inclus dans le périmètre. Ceci sous haute surveillance des améliorations foncières qui s'assurent que le syndicat atteigne les buts fixés.

Lors d'une revitalisation, il est possible de faire une amélioration foncière. Pour ce faire, il faut considérer la problématique dans son ensemble, proposer quelque chose aux agriculteurs qui soit pratique pour eux : chemin ou autre infrastructure. Ces améliorations de leur outil de travail participent à l'acceptation du projet. Dans le Canton de Vaud, ce type de procédure n'a pas encore été utilisée car sa durée (entre 5 et 10 ans) fait peur.

6.8 La loi

Même s'il n'est pas agréable de devoir utiliser la loi, elle peut être nécessaire, c'est un outil à ne pas négliger. Il est important de la connaître car cela pose le cadre du projet et de certaines négociations.

Eric Chatelanat emploie aussi l'argument suivant pour convaincre les communes : l'obligation de revitaliser est inscrite dans la loi, actuellement la Confédération et le Canton paient une large partie des travaux, plus tard ce ne sera peut-être plus le cas, mais la loi restera et ce sera aux communes de tout payer.

6.9 Lobby politique

La politique joue un rôle prépondérant dans les projets de revitalisation. En effet, si le soutien politique est fort, le projet avancera. Sans soutien, il est difficile de faire quoi que ce soit. L'association Broye source de vie l'a bien compris et a fait un gros travail à ce niveau auprès des députés, des conseillers communaux etc. Il faut connaître le jeu politique, notamment le poids de l'agriculture qui est très important : les députés sont à 30% issus du monde agricole, c'est un lobby très fort.

Certains acteurs des projets de revitalisation regrettent que les politiques cantonales ne s'investissent pas. Aux yeux de certains, les politiques ne veulent pas entrer en conflit avec les communes pour ne pas faire de précédant. C'est très rare qu'un Conseiller d'État aille à l'encontre d'une commune.

6.10 Ressources humaines

Un projet de revitalisation s'inscrit dans la durée. De nombreuses étapes jalonnent le parcours. A chacune, il faut recommencer le même processus : analyser la situation, comprendre les enjeux et définir une stratégie et des objectifs. En voulant aller trop vite et en faisant l'impasse sur la compréhension de la situation, le projet risque d'en souffrir pour la suite. Il est donc essentiel de se remettre en question, d'être rigoureux et endurant.

Qui va porter le projet de revitalisation ? Actuellement, il n'y a pas de pratiques unifiées. La meilleure solution est l'implication spontanée d'un petit groupe d'acteurs locaux qui connaît déjà le contexte et qui sait parler avec ses pairs.

Comment faire si ce n'est pas le cas ? Nommer un chef de projet au sein d'un service de l'État, mandater un bureau d'études ? Dans le cadre de ce travail, j'ai rencontré toutes ces configurations. Cela fonctionne mais le temps disponible pour l'analyse de la situation, la compréhension des enjeux et le contact avec les acteurs locaux manque. Cette étape est capitale, nous l'avons vu. Comment la gérer, à qui la confier ?

Pour réaliser le projet proprement dit, de nombreux spécialistes sont consultés comme des biologistes ou des hydrauliciens. Je n'ai pas rencontré de projet pour lequel un spécialiste en sciences humaines a été consulté.

6.11 Savoir être

Respecter l'autre, être à l'écoute, faire preuve d'empathie et d'humilité sont essentiels lorsqu'on entre en contact avec des personnes.

Suite aux six derniers mois passés à m'interroger sur les relations sociales autour des projets de revitalisation, je me rends compte qu'il n'est pas inutile de le rappeler. En effet, il est illusoire de penser que l'on va arriver chez un propriétaire foncier, que l'on considère dès le départ comme un arriéré, lui dire ce qu'il doit faire et comment, et penser qu'il va s'exécuter.

Pour obtenir, il faut absolument partir du principe que l'autre est de bonne foie, qu'il a toutes les raisons de penser et d'agir comme il le fait et il faut savoir se remettre en question. Élémentaire...

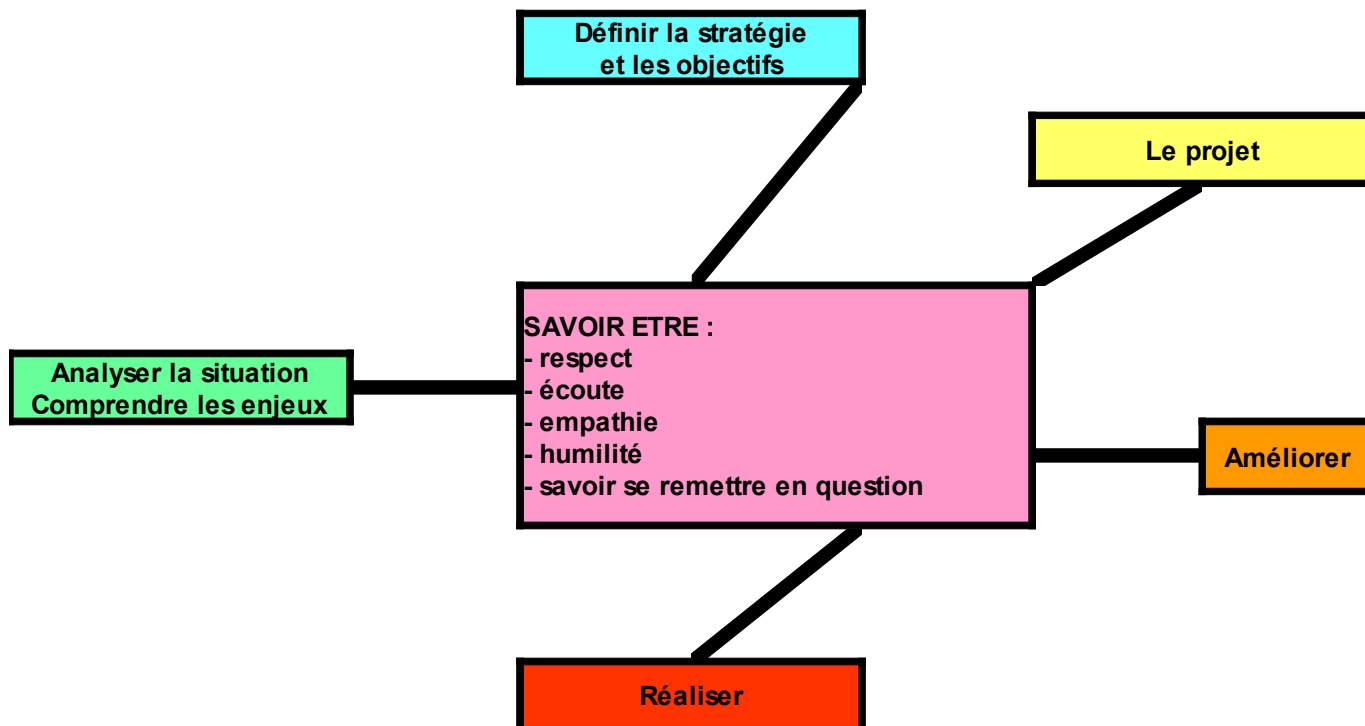


Tableau de synthèse : Le savoir être : un outil pour chaque étape du processus participatif

7 Conclusion

La rivière et les enjeux qui l'entourent englobent une grande partie des problématiques de notre société : l'économie, la nature, les loisirs, les conflits d'intérêts. En cela la revitalisation est un défi incroyable. Chaque acteur doit pouvoir se retrouver et s'identifier au nouveau cours d'eau. Cela rend le processus très long. La construction des relations avec les acteurs locaux, les différentes phases de négociation autour du projet nécessitent du temps et des compétences humaines. Actuellement, la construction des relations et la façon de construire le processus participatif ne sont pas formalisées, aucune méthode n'explique au responsable de projet la manière de faire pour que cela fonctionne. Dans ce travail, j'ai cherché à mettre en évidence des outils pour faciliter ce travail.

La présentation des différents acteurs et de leurs enjeux a pour objectif de montrer la multiplicité des réalités au bord d'une rivière. J'espère que mon lecteur perçoive l'intelligence des acteurs et la pertinence de leurs points de vue en fonction de leurs réalités. Il est important que les personnes qui souhaitent une revitalisation respectent le point de vue des autres et essaient de le comprendre pour qu'une solution favorable à tous puisse être définie. Vouloir imposer une idée qui ne convient pas ne permettra jamais de réussir un tel projet.

Les deux exemples utilisés pour décrire le processus participatif mettent en évidence des techniques potentielles qui peuvent être reprises, travaillées pour correspondre au contexte du projet. Lorsqu'on travaille avec l'humain, il faut s'adapter, ne pas rester rivé sur un canevas. Ce sont donc des pistes qu'il faut s'approprier et adapter au contexte.

La négociation autour d'un projet de revitalisation permet de définir les objectifs du projet et fait partie intégrante du processus participatif. C'est en négociant que l'on crée le collectif et que l'on s'identifie au projet. Dans la partie « outils pour la négociation » je reprends tous les aspects fondamentaux qui peuvent contribuer à alimenter les échanges autour d'un projet. Mais encore une fois, chaque contexte est différent et il faut être inventif et s'adapter pour correspondre aux réalités avec lesquelles on doit travailler. L'objectif de ce travail n'est pas de tomber dans l'angélisme et de négocier à tout prix, mais bel et bien de lancer le débat et de proposer des pistes de réflexion.

8 Liste des personnes interviewées

Je tiens à remercier chaleureusement les personnes qui ont eu le gentillesse de m'accorder de leur temps et de partager leur vision de la revitalisation. Lors de ces entretiens d'environ une heure trente, je n'ai pas suivi de canevas ou établi un questionnaire précis, j'ai simplement orienté la discussion sur les enjeux pour les différents acteurs concernés par une revitalisation et sur le processus participatif. L'objectif était de laisser aux personnes la possibilité d'aborder les points qui leur semblaient essentiels. Je ne vais pas inclure, dans ce travail, la transcription de ces entretiens, environ 30 pages dactylographiées, pour des raisons de confidentialité. Certains témoignages étant personnels et présentant des positions actuellement conflictuels par rapport à d'autres, je ne désire pas attiser quelque conflit que ce soit. Par contre, je vais donner la liste des personnes interrogées ainsi que leur fonction. Les personnes sont répertoriées par ordre des dates auxquelles je les ai rencontrées.

Denis Vuagniaux, agriculteur, le 10 février 2015

Frédéric Brand, chef du service de l'agriculture Vaud, le 15 février 2015

Bruno Holenstein, ingénieur forestier Berne, le 10 mars 2015

Olivier Stauffer, chef projet renaturation Canton de Vaud, le 18 mars 2015

David Urzua, sociologue spécialiste en démarches participatives, le 23 mars 2015

Régine Bernard, hydrobiologiste, le 23 mars 2015

Tony Arborino, responsable renaturation Rhône 3, le 24 mars 2015

Arnaud Eggimann, membre actif de l'Association Venoge Vivante, le 7 avril 2015

Maximilien Vidal, ingénieur chez Biolconseil Neuchâtel, le 23 avril 2015

Frédéric Hofmann, conservateur de la pêche et des milieux aquatiques Vaud, le 29 avril 2015

Jean Rosset, conservateur des forêts Vaud, le 4 mai 2015

Jean-François Gatabin, agriculteur et municipal à Lussery-Villars, le 5 mai 2015

Philippe Vioget, Directeur adjoint de l'environnement industriel, urbain et rural Vaud, le 11 mai 2015

Guy Gilland, chef division des améliorations foncières Vaud, le 19 mai 2015

Eric Chatelanat, membre fondateur de l'association Broye source de vie, le 15 juin 2015

9 Sites Internet consultés

<http://hepia.hesge.ch/fr/formations-continues/cas-revitalisation-des-cours-deau/accueil/> consulté le 2 juin 2015

<http://www.broye-source-de-vie.ch> consulté le 12 juin 2015

<http://www.bafu.admin.ch/gewaesserschutz/lang=fr> consulté le 5 juin 2015. Notamment la brochure éditée par l'OFEV : 2003 Idées directrices - Cours d'eau suisses. Pour une politique de gestion durable de nos eaux

<http://www.aren.admin.ch/dokumentation/01378/04321/index.html?lang=fr>, consulté le 24 juin 2015

10 Bibliographie

ABELES Marc

1995. «Pour une anthropologie des institutions». L'Homme (Paris) 135, p. 65-85

AKRICH Madeleine,

1987. «Comment décrire les objets techniques?». Techniques et culture (Ivry-sur-Seine) 9, p. 49-64 1989. «La construction d'un système socio-technique: pour une anthropologie des techniques». Anthropologie et sociétés (Québec) 13(2), p. 31-54 1994. «Comment sortir de la dichotomie technique/société: présentation des diverses sociologies de la technique», in: Bruno LATOUR, Pierre LEMONNIER (dir.), De la préhistoire aux missiles balistiques: l'intelligence sociale des techniques, p. 105-131. Paris: La Découverte

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno

1988. «A quoi tient le succès des innovations». Gérer et comprendre: série trimestrielle des "Annales des mines" (Paris) 11, p. 4-17 ;12, p. 14-29

AKRICH, Madeleine, et alii

1992. Ces réseaux que la raison ignore. Paris: L'Harmattan.

BARE Jean-François

1997. Regards interdisciplinaires sur les politiques de développement. Paris; Montréal: L'Harmattan

COPANS Jean

1999. L'enquête ethnographique de terrain. Paris: Nathan

DEVEREUX Georges

1980. De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement. Paris: Flammarion. [Trad. de: From anxiety to method in the behavioral sciences, 1967]

GODELIER Maurice

1996. L'énigme du don. Paris: Fayard

LATOUR Bruno, LEMONNIER Pierre

1994. De la préhistoire aux missiles balistiques: l'intelligence sociale des techniques. Paris: La Découverte

MELVILLE Herman

1992. Moby Dick. Paris: Folio [1e éd. 1851]

QUERE Louis

1997. «La situation toujours négligée?». Réseaux 85, p. 163-192

SALEMBIER Pascal

2002. «Cadres conceptuels et méthodologie pour l'analyse, la modélisation et l'instrumentalisation des activités coopératives situées». Systèmes d'information et Management (Paris) 7, p. 37- 56

SALEMBIER Pascal, ZOUINAR Moustapha

2004. «Intelligibilité mutuelle et contexte partagé, Inspirations conceptuelles et réductions technologiques», in @ctivités: revue électronique, 1(1), [en ligne] p. 64-85. <http://www.activites.org/v1n2/salembier.pdf> [page consultée le 17.07.2006]

SPERBER Dan

1996. La contagion des idées. Paris: Odile Jacob 2001. «L'individuel sous influence du collectif». La Recherche (Paris) 344, p. 32-35

SUCHMAN Lucille Alice

1987. Plans and situated actions: the problem of human machine communication. Cambridge: Cambridge University Press

THEUREAU Jacques, FILIPPI Geneviève

1994. «Cours d'action et conception d'un système d'aide à la coordination: le cas de la régulation du trafic R.E.R.». Sociologie du travail (Paris) 4, p. 547-562

TODOROV Tzvetan

2003. La vie commune: essai d'anthropologie générale. Paris: Seuil

TOLIVIA Sandrine

2007. Partir pour se définir. Innovation technique et production de sens au sein d'une association de safraniers dans le Quercy. https://doc.rero.ch/record/8522/files/these_ToliviaS.pdf

WARNIER Jean-Pierre

1999. Construire la culture matérielle: l'homme qui pensait avec les doigts. Paris: PUF

2004. La mondialisation de la culture. 3e éd. Paris: La Découverte [1e éd. 1999]

WENGER Etienne

1998. Communities of practice: learning, meaning and identity. Cambridge MA, Cambridge University Press

2005. La théorie des communautés de pratique: apprentissage, sens et identité. Laval: les Presses de l'Université de Laval

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Cadre méthodologique.....	4
3	Cadre théorique.....	6
4	Enjeux par types d'acteurs.....	7
4.1	Administration publique.....	7
4.1.1	OFEV.....	8
4.1.2	Eau.....	10
4.1.3	Biodiversité.....	10
4.1.4	Forêt.....	11
4.1.5	Eaux souterraines.....	11
4.1.6	Agriculture.....	11
4.1.7	Aménagement du territoire.....	12
4.1.8	Communes.....	13
	Les communes opposées.....	13
	Les communes neutres.....	14
	Les communes favorables.....	15
4.2	Propriétaires fonciers.....	15
4.3	ONG.....	16
4.4	Associations.....	17
4.5	Bureaux d'étude.....	17
4.6	Entreprises réalisatrices.....	18
4.7	Utilisateurs.....	19
4.8	Les idées reçues.....	20
5	Gestion du processus participatif.....	22
5.1	La démarche en 10 points de Tony Arborino.....	23
5.2	L'association Broye source de vie, un cas d'école?.....	25
5.2.1	L'eau : notre point commun et non pas un facteur de division.....	25
5.2.2	Définir les lignes directrices.....	27
5.2.3	S'unir pour franchir les obstacles : autant de « succès d'étape » qui motivent.....	27
5.3	Les étapes clés de la démarche participative.....	29
5.3.1	Analyser la situation, comprendre les enjeux.....	30
	Le constat : une rivière se meurt.....	30
	Connaître le contexte.....	31
	Identifier les acteurs.....	31
5.3.2	Définir la stratégie et les objectifs.....	31
	Impliquer les acteurs.....	31
	Définir les objectifs.....	32
	Définir les lignes directrices non négociables.....	32
	Identifier les personnes clés.....	32
5.3.3	Le projet.....	32
5.3.4	Améliorer.....	32
	Comparer les variantes.....	32

Identifier les points faibles.....	33
Rechercher des solutions.....	33
Projet consolidé.....	33
5.3.5Réaliser.....	33
6Outils pour la négociation.....	33
6.1Le temps.....	33
6.2Le contexte de la négociation.....	34
6.2.1Individuel.....	34
6.2.2Collectif.....	34
6.2.3Officiel.....	34
6.2.4Officieux.....	35
6.3Communiquer.....	35
6.4Former.....	36
6.5Donner vie au collectif pour redonner vie à la rivière.....	36
6.6Utiliser les synergies.....	36
6.7Améliorations foncières.....	37
6.8La loi.....	38
6.9Lobby politique.....	38
6.10 Ressources humaines.....	39
6.11Savoir être.....	39
7Conclusion.....	40
8Liste des personnes interviewées.....	42
9Sites Internet consultés.....	43
10Bibliographie.....	43