

RAPPORT



# Rapport final sociologique

Regard en miroir sur la trajectoire du LIFE  
Natur'Adapt et son caractère apprenant



## Auteurs

---

*Manon BERGE et Arnaud COSSON*



## Remerciements

---

Nous remercions, pour leur disponibilité, leur intérêt et leur ouverture lors de nos nombreux temps d'échange :

- L'équipe de pilotage du LIFE à Réserves Naturelles de France
- Les bénéficiaires du LIFE, porteurs d'actions et/ou sites expérimentaux
- Les 6 chargés de mission des sites expérimentaux
- Les 15 personnes en charge des sites test

## Citation de l'ouvrage

---

BERGE M., COSSON A., 2023. Regard en miroir sur la trajectoire du LIFE Natur'Adapt et son caractère apprenant (2018-2023). LIFE Natur'Adapt – Rapport ACTeon environment. 102 p.

# Table des matières

---

INTRODUCTION.....	5
Chapitre 1 : Changements de comportements, normes et concepts sur la durée du LIFE Natur'Adapt (2018-2023).....	9
1.1 Méthodologie.....	9
L'enquête 1 : l'état initial des sites expérimentaux.....	9
L'enquête 2 : la documentation des évolutions en cours.....	10
L'enquête 3 : le bilan des changements.....	11
Une méthodologie adaptative.....	11
1.2 Evolution des sites expérimentaux.....	12
Effets de l'expérimentation sur les 6 sites expérimentaux.....	12
Zoom sur la trajectoire de 2 sites expérimentaux.....	17
1.3 Evolution des sites tests.....	20
1.4 Evolution des membres du consortium.....	26
Evolution de la coordinatrice du projet.....	26
Evolution de l'équipe RNF pilote du projet.....	30
Évolution des porteurs d'actions.....	32
Evolution des attentes et des apports du projet Natur'Adapt pour les membres du consortium.....	34
1.5 Synthèse.....	35
Chapitre 2 : Suivi et capitalisation des acquis du LIFE Natur'Adapt.....	37
2.1 Documenter et analyser la trajectoire du projet.....	37
2.2 Mesurer le caractère apprenant et adaptatif du projet.....	57
Cadre théorique mobilisé.....	57
Une capacité à éviter et lever les freins à l'apprentissage.....	59
Une priorité donnée à la dimension humaine et à l'intelligence collective.....	60
Un engagement et un rôle déterminant des pilotes du projet.....	61
Une vision partagée comme colonne vertébrale du projet permettant de concilier cadrage, innovation et adaptation.....	61
Des adaptations individuelles qui contribuent à l'adaptation collective.....	64
Une dynamique d'élargissement progressif du réseau Natur'Adapt.....	65
Une ouverture à l'aspect émotionnel.....	67
Conclusion de notre analyse : un projet particulièrement adaptatif et apprenant.....	68
Les principales difficultés et limites à la diffusion du caractère apprenant et adaptatif du projet.....	71

2.3 Appuyer le processus apprenant : les apports de la démarche sociologique.....	72
Verbatim et retour des acteurs du projet sur les apports de la démarche sociologique .....	72
Une valeur ajoutée importante pour aider les acteurs de Natur'Adapt à « penser le projet en train de se faire » et apprendre de leur propre expérience.....	73
CONCLUSION .....	77
Résumé / Executive summary .....	79
LISTE DES ACRONYMES .....	80
BIBLIOGRAPHIE.....	81
ANNEXES .....	82

# INTRODUCTION

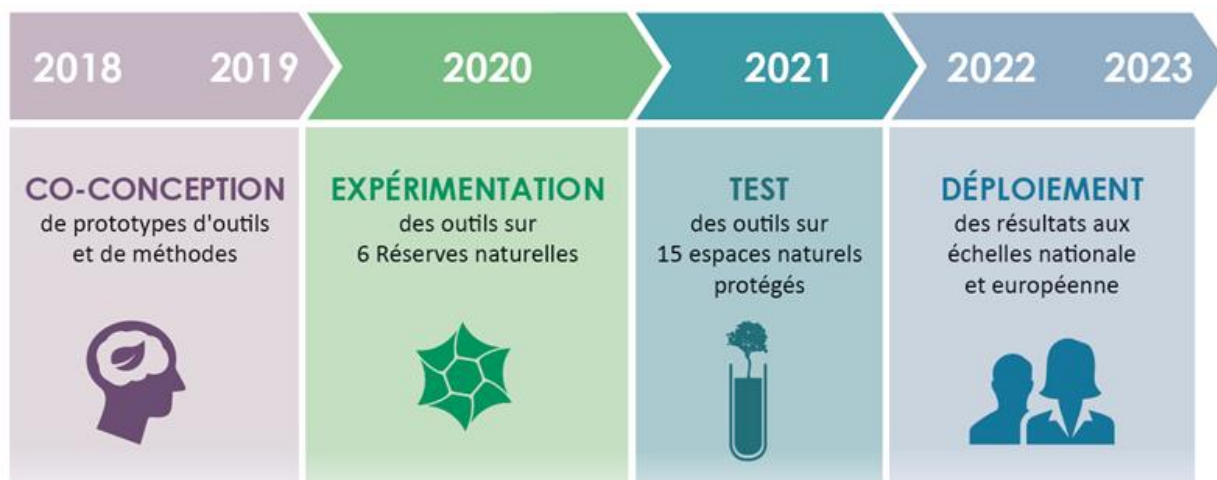
## Le projet LIFE Natur'Adapt

Le projet LIFE Natur'Adapt un projet collaboratif qui vise à intégrer le changement climatique dans la gestion des aires protégées en France et en Europe.

Prévu sur 5 ans (2018-2023), il est coordonné par [Réserves Naturelles de France](#) et s'appuie sur un collectif associant neuf autres partenaires, autour de trois axes :

- L'élaboration d'outils et des méthodes opérationnels à destination des gestionnaires d'espaces naturels pour se lancer dans une démarche d'adaptation au changement climatique (élaboration d'un diagnostic de vulnérabilité et d'un plan d'adaptation) ;
- Le développement et l'animation d'une communauté autour de l'adaptation de la gestion des espaces naturels au changement climatique, notamment via la plateforme [naturadapt.com](#) ;
- L'activation de tous les leviers (institutionnels, financiers, de sensibilisation...) nécessaires pour la mise en œuvre concrète de l'adaptation.

Les différents outils et méthodes ont été [expérimentés sur six réserves](#) partenaires du projet (dits « sites expérimentaux » ou « pilotes »), puis revus et [testés sur 15 autres sites](#) (dits « sites tests »), avant d'être déployés aux échelles nationale et européenne.



## Le suivi sociologique du projet

Le suivi sociologique du LIFE Natur'Adapt a été réalisé dans le cadre de l'action « suivi, capitalisation et évaluation socio-économique des résultats du projet Natur'Adapt ». Deux sous-actions de ce volet ont été confiées à des sociologues dans le cadre d'un marché de prestation :

- Sous-action 2 : La capitalisation en continu des acquis du projet, comprenant une réflexivité sur la dimension apprenante du projet et de la communauté d'experts et de praticiens ;
- Sous-action 3 : La conduite d'une analyse sociologique des processus de changement de comportement des gestionnaires d'espaces naturels au cours du projet, concourant au changement de paradigme recherché.

La sous-action 1 porte sur l'évaluation socioéconomique des résultats du projet Natur'Adapt, qui fait l'objet d'une prestation et d'un rapport séparés.

La mission confiée aux sociologues dans le cadre du LIFE a deux finalités : l'analyse des changements s'opérant sur la durée globale du projet LIFE et, à travers les restitutions régulières d'un regard sociologique, la facilitation des apprentissages des acteurs du projet. En effet, partant de l'ambition à 10 ans du LIFE Natur'Adapt ("*80% des gestionnaires de réserves naturelles ont adopté les modalités de gestion, planification et gouvernance adaptative dans un contexte de changement climatique, et les autres principaux espaces naturels protégés s'engagent dans cette voie*"), le projet est considéré comme un processus d'apprentissage collectif. Nous avons fait l'hypothèse que la capacité d'entraînement de Natur'Adapt serait d'autant plus forte dans ce processus d'apprentissage au service de l'adaptation au changement climatique, que le projet lui-même sera piloté et mis en oeuvre de façon apprenante et adaptative.

Pour analyser le caractère adaptatif et apprenant du projet lui-même, mais aussi pour cerner les changements de perceptions et/ou de comportements qu'il aura initié, nous avons établi un dispositif d'analyse combinant des entretiens réguliers avec la coordinatrice du projet, l'analyse de documents produits dans le cadre de Natur'Adapt, des phases d'enquête sociologique, des phases de restitutions et des phases d'observation participante, notamment lors des quatre grands temps forts qu'ont été les séminaires (ouverture, conception, évaluation, validation) qui rythment le projet. L'un des outils centraux de l'analyse est la construction d'une frise diachronique permettant de décrire, d'analyser et de mettre en débat la trajectoire du projet. Le dispositif est synthétisé dans les schémas suivants :

Légende :

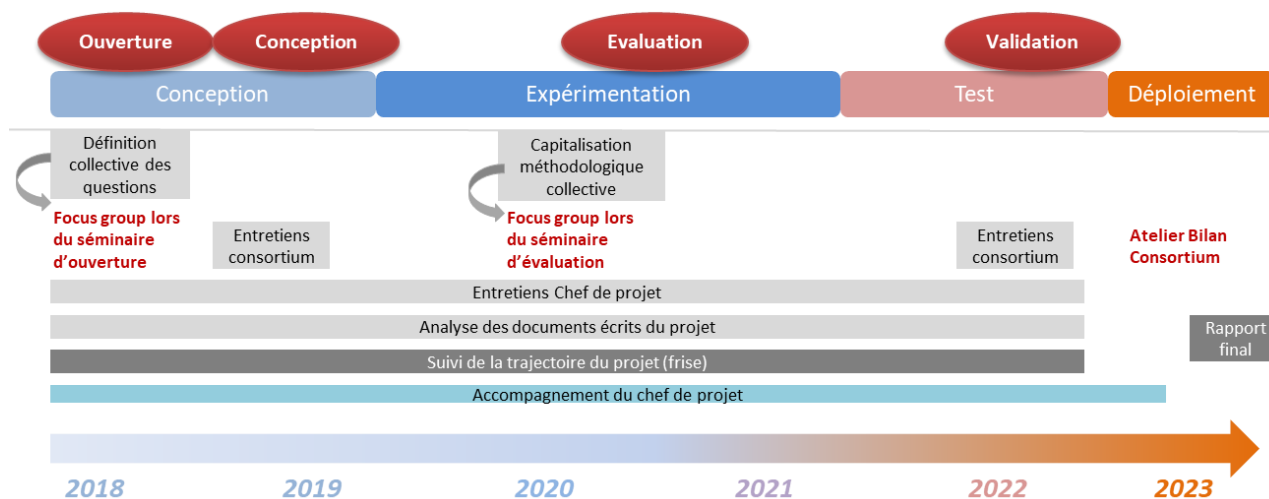


Figure 1 : Représentation schématique des tâches de la sous-action 2

La sous-action 3 est jalonnée par trois grandes phases d'enquête sociologique. La première, début 2019, a eu pour objectif de définir un « état initial » en croisant les regards des conservateurs et conservatrices des sites d'expérimentation sur la question du changement climatique, sa place dans l'action et la gouvernance des six sites expérimentaux et le projet Natur'Adapt en tant que tel. Une seconde enquête, auprès d'un cercle élargi aux sites tests, a pour vocation de faire un état des lieux à mi-parcours. L'enquête finale a été mise en regard des deux précédentes pour cerner les évolutions impulsées par le projet. Des temps d'échanges sur les résultats avec les personnes enquêtées, nommées boucles de rétroaction, sont prévus dans le processus afin d'appuyer le processus réflexif et les apprentissages. Chacun des grands séminaires du projet a également été l'occasion de restitution et d'échanges (l'ensemble des documents de restitution de ces enquêtes figure en annexe du présent document). La succession de ces activités dans le temps est synthétisée dans le schéma suivant :

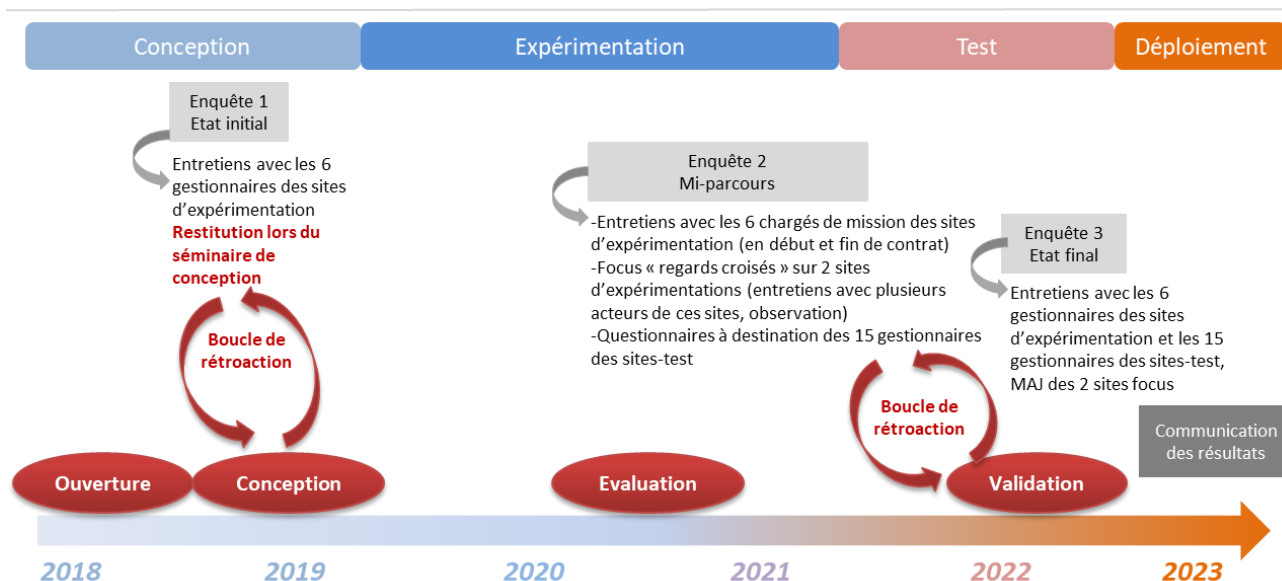


Figure 2 : Représentation schématique des tâches de la sous-action 3

Le présent rapport synthétise les résultats des différentes activités menées dans le cadre des sous-actions 2 et 3 du LIFE Natur'Adapt. Il constitue le rendu final de la mission de suivi sociologique confiée à Manon Berge et Arnaud Cosson, et vient compléter la série de 3 rapports prévus dans le cadre des sous-actions 2 et 3 :

- Rapport d'enquête 1<sup>1</sup>, remis en juin 2019
- Rapport d'enquête 2<sup>2</sup> (rapport intermédiaire de sous-action 3), remis en novembre 2021
- Rapport final sociologique (rapport final des sous-actions 2 et 3), remis en mai 2023.

<sup>1</sup> COSSON A., BERGE M., 2019. Etat des lieux initial : regards croisés des conservateurs et conservatrices des sites d'expérimentation Natur'Adapt. LIFE Natur'Adapt – Rapport ACTeon environnement. 22 p.

<sup>2</sup> BERGE M., COSSON A., BAUZA-CANELLAS L., 2021. Analyse sociologique des processus de changements comportementaux – Rapport d'enquête 2 (juin2019 - juin2021). LIFE Natur'Adapt – Rapport ACTeon environnement. 62 p.

Une variété d'autres livrables ont été produits dans le cadre de ces sous-actions, dont la liste est la suivante :

- Notes-miroir produites à la suite de chacun des 4 séminaires du projet
- Supports des interventions des sociologues lors de ces séminaires
- Supports des 2 webinaires à destination du consortium
- Supports et enregistrement de 2 webinaires de formation et d'une séance du COOC
- Support de la présentation finale au Forum des gestionnaires d'aires protégées
- Support et enregistrement d'un webinaire centré sur les émotions (juin 2023)





# Chapitre 1 : Changements de comportements, normes et concepts sur la durée du LIFE Natur'Adapt (2018-2023)

## 1.1 Méthodologie

### L'enquête 1 : l'état initial des sites expérimentaux

L'étude des évolutions des représentations et des changements de comportements induits par la pratique du projet Natur'Adapt a été réalisée au travers de 3 étapes de collecte de données, entrecoupées de boucles de rétroaction avec les personnes enquêtées. Ces 3 étapes ont les caractéristiques suivantes :

Enquête 1	
<b>Personnes enquêtées</b>	Conservateurs des sites expérimentaux
<b>Méthode et période de la collecte de données</b>	Entretiens semi-directifs réalisés en février 2019
<b>Principaux critères mesurés et analysés</b>	Contexte du site Profil du conservateur Motivations à prendre part à l'expérimentation Natur'Adapt Priorités actuelles du conservateur Type de communication et de réseau d'acteurs en place  Prise en compte du changement climatique (CC) dans la gestion du site et les différentes instances Prise en compte du CC au sein de la structure gestionnaire Niveau de prise de conscience des différents acteurs Comportements types observés face à la prise en compte du CC Freins actuels à la prise en compte du CC dans la gestion du site  Changements observés dans la 1 <sup>ère</sup> année du LIFE Changements espérés à horizon 2023 Facteurs et conditions de succès de ces changements Appuis attendus du LIFE Difficultés anticipées, écueils à éviter Points de progression attendus dans Natur'Adapt
<b>Rendu</b>	Rapport d'enquête 1 et présentation PPT (juin 2019).
<b>Boucle de rétroaction</b>	Les résultats de l'enquête 1 ont été présentés lors du séminaire de conception, en juin 2019, à l'ensemble des bénéficiaires du LIFE (incluant les 6 chargés de mission des sites expérimentaux).



## L'enquête 2 : la documentation des évolutions en cours

Enquête 2	
<b>Personnes enquêtées</b>	Chargés de mission des sites expérimentaux Acteurs des 2 sites expérimentaux « zooms » Conservateurs ou chargés de mission des sites tests
<b>Méthode et période de la collecte de données</b>	Entretiens semi-directifs réalisés avec les chargés de mission des sites expérimentaux à l'été 2019 et en novembre 2020 Entretiens semi-directifs avec des acteurs des sites expérimentaux « zoom » réalisés au printemps 2021 Observation participante d'un évènement de restitution sur chacun des sites zoom (en mai 2021 et novembre 2021) Questionnaire en ligne diffusé aux sites tests en mai 2021
<b>Principaux critères mesurés et analysés</b>	<p>Pour les sites expérimentaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours et motivation des chargés de mission en début et en fin d'expérimentation</li> <li>- Vision du travail à réaliser pour l'expérimentation en début et fin de mission</li> <li>- Premières impressions du projet, évolution de ces impressions</li> <li>- Questions en suspens suite au séminaire de conception, difficultés pressenties, évolution de ces questions et difficultés au travers de l'expérimentation</li> <li>- Vision du changement climatique et du rôle des espaces protégés en début et fin d'expérimentation</li> </ul> <p>Pour les sites tests :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours et motivation des personnes en charge du test</li> <li>- Contexte de l'aire protégée (AP) : principaux enjeux, principales tâches du gestionnaire, facteurs d'influence, niveau d'ancrage territorial, relations avec les acteurs</li> <li>- Effets du CC observés sur l'AP, niveaux perçus de vulnérabilité et de résilience</li> <li>- Niveau de prise en compte du changement climatique dans l'AP en début de test</li> <li>- Niveau de prise de conscience du CC par les acteurs, arguments récurrents dans les discours</li> <li>- Freins actuels à la prise en compte du CC dans la gestion de l'AP</li> <li>- Attentes et craintes vis-à-vis du test</li> <li>- Moyens prévisionnels mobilisés pour le test (humains, financiers)</li> <li>- Evolution souhaitée dans la gouvernance et les discours</li> </ul> <p>Pour l'observation participante :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outils et éléments de méthode utilisés par les sites expérimentaux, accueil de ces outils par les participants</li> <li>- Point et concepts qui font consensus parmi les acteurs participants. Apparition de concepts nouveaux</li> <li>- Point de controverse, parmi quels acteurs, questions en suspens</li> <li>- Éléments pressentis pour le futur, projets, impacts potentiels de la démarche Natur'Adapt sur le territoire</li> </ul>
<b>Rendu</b>	Rapport d'enquête 2 (novembre 2021) et présentation PPT (juin 2022).
<b>Boucle de rétroaction</b>	Les résultats de l'enquête 2 ont été présentés lors du séminaire de validation, en juin 2022, à l'ensemble des bénéficiaires du LIFE, aux sites tests et aux acteurs invités présents au séminaire.



## L'enquête 3 : le bilan des changements

Enquête 3	
<b>Personnes enquêtées</b>	Conservateurs et chargés de missions des sites tests Conservateurs des sites expérimentaux « zoom »
<b>Méthode et période de la collecte de données</b>	Entretiens semi-directifs réalisés avec les chargés de mission des sites tests à l'été 2022 Entretiens semi-directifs avec les conservateurs des sites expérimentaux « zoom » réalisés au printemps 2023
<b>Principaux critères mesurés et analysés</b>	<p>Pour les sites expérimentaux « zoom » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat d'esprit du conservateur vis-à-vis de l'expérimentation, prise de recul, apprentissages</li> <li>- Retombées de l'expérimentation sur la réserve (positives, négatives)</li> <li>- Impact sur les relations avec les acteurs</li> <li>- Impact sur la structure gestionnaire</li> <li>- Actions en cours et en projet, suites</li> </ul> <p>Pour les sites tests :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcours et motivation des personnes en charge du test</li> <li>- Contexte de l'AP : principaux enjeux, principales tâches du gestionnaire, facteurs d'influence, niveau d'ancrage territorial, relations avec les acteurs</li> <li>- Effets du CC observés sur l'AP, niveaux perçus de vulnérabilité et de résilience</li> <li>- Niveau de prise en compte du changement climatique dans l'AP en début de test</li> <li>- Niveau de prise de conscience du CC par les acteurs, arguments récurrents dans les discours</li> <li>- Actions en cours et prévues pour la prise en compte du CC dans la gestion de l'AP</li> <li>- Difficultés rencontrées durant le test et solutions trouvées</li> <li>- Moyens effectivement mobilisés pour le test (humains, financiers)</li> <li>- Principaux apprentissages sur la période de test</li> </ul>
<b>Rendu</b>	Rapport final sociologique
<b>Boucle de rétroaction</b>	Atelier en ligne avec les membres du consortium en mars 2023

## Une méthodologie adaptative

L'étude sociologique, comme l'ensemble des actions du projet LIFE Natur'Adapt, a été menée dans un esprit de gestion adaptative. Ainsi, les sociologues et l'équipe pilote du LIFE ont, tout au long de la mission, adapté la méthodologie aux circonstances internes et externes du LIFE, dans le but d'atteindre au mieux les objectifs fixés pour leur mission d'étude et d'accompagnement.

Les adaptations suivantes ont été réalisées :

- Ajout de deux étapes d'entretiens avec les chargés de mission des sites expérimentaux (en début et en fin d'expérimentation), afin de considérer leur point de vue en complément de celui des conservateurs de ces sites



- Observation d'évènements en ligne pour les sites expérimentaux « zoom », dû aux restrictions liées aux covid 19. Diminution du nombre d'entretiens d'acteurs extérieurs prévus sur ces sites au profit d'une étude bibliographique plus approfondie des documents produits lors de l'expérimentation et d'échanges avec les chargés de mission et gestionnaires de ces deux sites.
- Ajout d'un webinar en avril 2020 afin de créer une boucle de rétroaction avec les bénéficiaires du LIFE, en présentant un bilan de l'état initial de leurs perceptions, ainsi que le suivi du caractère apprenant du projet depuis ses débuts
- Présentation de l'enquête 2 au séminaire de validation au lieu du séminaire d'évaluation, la collecte de données ayant été retardée pour viser la période de fin d'expérimentation et de début du test.
- Ajout d'un atelier en ligne en mars 2023, afin de créer une boucle de rétroaction sur les résultats préliminaires de l'enquête 3 (initialement prévue lors du séminaire de validation)
- Présentation partielle des résultats de l'étude sur l'évolution des représentations et des comportements lors du forum des gestionnaires d'aires protégées en mai 2023, où se déroulement l'évènement de clôture du LIFE.

## 1.2 Evolution des sites expérimentaux

### Effets de l'expérimentation sur les 6 sites expérimentaux

Cette partie se base sur plusieurs enquêtes sociologiques réalisées auprès des conservateurs et conservatrices des sites expérimentaux (en 2019 et 2022) ainsi que des chargés de mission Natur'Adapt recrutés dans chacun des six sites expérimentaux entre juin 2019 et fin 2000. Chacune de ces enquêtes a fait l'objet d'un rapport spécifique. Seuls les points clés issus de l'analyse comparative des enquêtes sont rapportés ici. Les principales évolutions des sites expérimentaux entre le début et la fin du projet portent sur les points suivants.

#### Une évolution des conservateurs de réserves dans la façon de penser l'adaptation au changement climatique

**Pour certains, Natur'Adapt a conforté une vision antérieure :** « Avant le Life, on n'avait pas de réponse, mais on se posait déjà les questions de l'anticipation, de la trajectoire de la réserve naturelle » ; « Ça m'a cadré dans ma réflexion (...) parmi d'organiser ma pensée. Maintenant quand je parle aux acteurs, j'ai un discours tranché et clair. Les vaches, on n'en veut plus en forêt. Avant je n'osais pas le dire. Natur'Adapt m'a conforté à être dynamique sur la question de l'adaptation, on s'est lancé dans des études génétiques, dans un programme européen ».

**Pour d'autres, Natur'Adapt a clarifié la vision de l'adaptation au changement climatique** (« S'adapter, c'est se placer dans une vision de long terme et identifier de quelle manière on va être en mesure de maintenir les fonctionnalités des milieux naturels », « C'est prendre conscience de la vulnérabilité de la réserve naturelle, puis avoir une réflexion commune avec les acteurs pour essayer de cerner les trajectoires puis les moyens que l'on se donne pour s'adapter »). Projet a aussi permis d'affiner la compréhension du rôle des milieux naturels dans l'adaptation : « après les sécheresses de 2018/19/20, l'année 2021 très humide a



*rétabli les équilibres dans nos tourbières qui sont peu dégradées. Si on les préserve, elles ont une vraie capacité de résilience ».*

**Pour la plupart, cela a changé l'importance et le regard porté sur l'adaptation au changement climatique et la prise en compte les évolutions de moyen terme :** *« Les échanges avec le chargé de mission ont été très riches, je n'aurai jamais réfléchi de cette façon là » ; « Aujourd'hui je vois les tourbières comme des usagers de l'eau... ça change le lien avec les acteurs. Elles doivent être préservées et alimentées en eau, sinon on devient des gros émetteurs de gaz à effet de serre ». « Maintenant, le changement climatique, on l'a en tête au quotidien, ça sous-tend beaucoup de choses : par exemple, on a commencé le démontage des clôtures, c'est légitime de le faire rapidement s'il y a une submersion » « On pense toujours à deux échelles de temps ». « J'essaie de raccrocher tout ce que l'on discute à l'enjeu d'adaptation. La réserve naturelle a 40 ans cette année. Dans l'exposition, on termine par « la nature demain » qui ouvre largement sur le changement climatique. Chaque fois que je produis quelque chose, je mets cette dimension ».*

## Une évolution des relations entre la réserve et les autres acteurs du territoire autour de l'adaptation au changement climatique

La phase d'expérimentation a permis aux sites expérimentaux **d'objectiver et de renforcer leur argumentaire pour convaincre et dépasser le déni de certains acteurs**, dans un contexte où les freins de nature cognitive étaient parmi les obstacles les plus difficiles à surmonter :

- *« On a pu dépasser le déni du fait que certaines parcelles forestières ont un impact sur les tourbières. Des chercheurs en hydrologie l'ont montré. Natur'Adapt a permis d'y passer du temps »;*
- *« Le travail à 6 sites expérimentaux a renforcé notre argumentaire avec des constats et préoccupations similaires dans une variété de milieux » « Clairement oui ! L'objectivation, la structuration d'un argumentaire... aujourd'hui, je dis sans soucis que le changement climatique est une réalité sur le Sancy ! »;*
- *Natur'Adapt a aussi permis de simplifier et de spécifier le discours des réserves sur leur territoire : « Notamment grâce à l'utilisation des services climatiques : en 2011, on avait 2m de neige au refuge, il n'y en a plus que 15 cm ... on a pu donner des choses plus palpables que le réchauffement à l'échelle mondiale. On a simplifié et fait des liens avec des choses connues dans la réserve naturelle : à Sixt, la température va remonter de 300 m, on aura les températures que connaît le Verdon aujourd'hui... le récit climatique, ça a vraiment été le déclic » ;*

La phase d'expérimentation a également globalement permis aux réserves de **renforcer leurs liens avec le territoire en gagnant une forme de légitimité à travers l'expertise et l'animation du territoire sur la thématique de l'adaptation au changement climatique** : *« Globalement, ça a permis de renforcer notre lien au territoire : voir que la réserve naturelle prenait à bras le corps ce sujet complexe sans dogmatisme, sans réponse absolue à tout, en étant à l'écoute... ça a renforcé notre légitimité et la participation des acteurs ».*

## Un changement de paradigme amorcé sur la vision de la patrimonialité

Nous avons d'abord noté un **changement de point de vue sur la patrimonialité** :

- *« Le principal apport pour moi, c'est qu'on ne peut pas lutter contre le changement climatique. Il faut accepter (...) on ne peut pas s'engager à conserver le patrimoine de la réserve, il va changer. Ce à quoi on peut s'engager, c'est à préserver une nature la moins impactée possible par les activités*



*humaines et la plus diverse possible (...) laisser faire, laisser les milieux évoluer spontanément, avec moins d'interventionnisme » ;*

- « *La première orientation de gestion c'est le maintien d'une mosaïque de milieux à l'échelle globale de la réserve naturelle (...) on va passer de la protection du patrimoine à la préservation des fonctionnalités (...) on va passer des espèces emblématiques à une priorité à la naturalité et donc à la réduction des pressions* » ; « *l'hypothèse c'est que si la biodiversité est assez grande, la nature va s'en sortir, même si sur nos 20 ans de suivi, on a déjà des mortalités 6 fois supérieures à d'autres hêtraies* » ;

Cette évolution a déjà des **incidences sur le discours et les priorités des sites expérimentaux** :

- *Sur le discours* : « *Le nouveau rôle de la réserve naturelle, c'est de braquer le projecteur autrement. On est par exemple sorti d'une vision quantitative de l'accueil des oiseaux. Notre enjeu, c'est d'avoir un potentiel d'accueil. On a une vision habitat plus qu'espèces, moyens plus que résultats. Pour la relocalisation, c'est l'argument que l'on met en avant : les espèces, on les trouve sur l'île de Ré, mais la fonctionnalité de la réserve naturelle, cet espace refuge, on ne l'a pas ailleurs* » ;
- *Sur l'affectation du temps* : « *moins de protocoles de suivi, et plus de négociation avec les acteurs pour diminuer au maximum leur influence sur les milieux* » ;
- *Sur les priorités* : « *Le secteur de la réserve naturelle ne sera pas défendu, 60 ha sur les 120 ha sont concernés par la submersion... ça réinterroge le projet de renforcer les digues... avec le projet actuel, le travail est fait jusqu'à 2050, mais notre réflexion met du doute sur la stratégie du « toujours la même chose »* » ; « *En interne, il faut reconstruire un récit, raconter une autre histoire : dépasser le gypaète et le bouquetin et valoriser la tête de bassin versant qui protège l'eau de toute la vallée, le patrimoine hydrologique et géologique* » ;

Cela induit aussi un **changement progressif de paradigme d'une gestion planifiée vers une gestion adaptative compte tenu d'un avenir largement incertain et imprévisible** :

- « *S'adapter, c'est tenir compte du fait que les choses vont évoluer et agir dans l'incertitude car on ne sait ni vraiment comment, ni vraiment quand. Mais on sait que l'on va être maritimisés* » ;
- « *Même dans nos projets immédiats, on fait cette gymnastique présent/futur en se posant la question de l'influence du CC. On travaille de plus en plus en étant attentif à des signaux faibles. Par exemple pour la rotation des troupeaux qui gèrent la réserve, on sort de notre zone de confort, on souhaite faire évoluer les choses avant d'être face au changement* » ;

## Le début d'un changement d'échelle de réflexion et d'action des sites expérimentaux

La participation Natur'Adapt se traduit par des **inflexions dans l'échelle de réflexion et d'action, avec une logique d'élargissement et de vision plus globale à la fois dans l'espace et dans le temps, qui amène les réserves à « sortir de leur territoire »** :

- « *Avant, on était dans une démarche plus fragmentée. Demain, si on pense mosaïque, naturalité, fonctionnalité, on raisonne à l'échelle de la réserve globale* » ;
- « *Natur'Adapt nous a amené à réfléchir à une échelle plus large : travailler sur la maîtrise foncière et les zones drainées autour de la réserve, sur le règlement forestier départemental, la charte*



*forestière... avec le PNR (...) beaucoup de leviers sont à l'extérieur ! ». « Le Life nous a légitimé pour affirmer qu'on agit dans une zone d'interdépendance avec un territoire plus large que la réserve » ;*

- *« La communauté d'agglomération de Saint Louis nous a demandé de participer à des groupes de travail pour parler de la problématique de l'eau au-delà des limites de la réserve. Il va y avoir des synergies sur le bassin versant en amont de la réserve » ;*
- *« Le nouveau rôle de la réserve, c'est de braquer le projecteur autrement. On est par exemple sorti d'une vision quantitative de l'accueil des oiseaux. Notre enjeu c'est d'avoir un potentiel d'accueil. On a une vision habitat plus qu'espèces, moyens plus que résultat. Pour la relocalisation, c'est l'argument que l'on met en avant : les espèces, on les trouve sur l'île de Ré, mais la fonctionnalité de la réserve naturelle, cet espace refuge, on ne l'a pas ailleurs » ;*
- *« Tous les corridors dans les vallées sont reliés à la réserve en haut de versant. On va travailler avec les gens du CEN à l'échelle d'un territoire plus vaste que la réserve » ;*
- *« En 2025, c'est le renouvellement du classement de la réserve et le nouveau plan de gestion. L'ambition est d'avoir de nouvelles limites et d'intégrer les enseignements du Life, d'intégrer la réserve dans une stratégie zones humides plus large » ;*

## Une place croissante de l'adaptation au changement climatique dans les plans de gestion, les instances et pour les équipes des sites expérimentaux

Cette place croissante se traduit de manière différente selon l'articulation dans le temps de la démarche Natur'Adapt et de la révision du plan de gestion.

**Dans le cas d'un plan de gestion déjà révisé (Massane),** *« On n'a pas modifié le plan de gestion. C'était déjà une priorité. Les mesures y étaient. Le plan d'adaptation est un plan d'action du plan de gestion. Il nous a permis de concrétiser les choses plus rapidement ».*

**Quand le plan de gestion était en révision parallèle de Natur'Adapt (Chastreix, Lilleau, PCA), cette démarche a largement influencé nouveau plan de gestion :** *« le plan d'adaptation a complètement été infusé dans le plan de gestion et le plan d'adaptation a pris une structure compatible avec le plan de gestion » ; « Le travail de définition des enjeux s'est fait en même temps que le travail dans Natur'Adapt. On a réfléchi autrement. On n'est pas dans la continuité de l'ancien plan de gestion comme on faisait avant. L'enjeu de relocalisation est déterminant » « Le plan de gestion vaut plan d'adaptation, tout est dilué mesure par mesure. Tout est « en tenant compte du mouvement climatique ». « Le plan d'adaptation, on peut s'en servir comme une synthèse d'un volet adaptation au changement climatique du plan de gestion ».*

**Quand le plan de gestion va être élaboré ou révisé après Natur'Adapt (Morvan et Sixt), il va servir de socle pour travailler sur le diagnostic, les enjeux, la responsabilité spécifique de la réserve et les priorités :** *« Le plan d'adaptation va permettre des repriorisations » ; « On va imbiber le plan de gestion par le travail du plan d'adaptation » ; « on va remettre le géopatrimoine et les dynamiques naturelles en avant –laisser les éboulis se faire- et cibler sur quelques espèces sur lesquelles le changement climatique accroît notre responsabilité spécifique, peut être celles qui risquent de disparaître ou la flore pionnière qui va conquérir les milieux rocheux de haute altitude. On va penser fonctionnalités : hydrologiques, hydromorphologiques. Là où il y avait des glaciers, la végétation va pousser mais il faudra conserver la mémoire de ces formes glaciaires » ; « On va penser plus large, chercher à maintenir des corridors écologiques autour de la réserve naturelle ».*



**Le diagnostic de vulnérabilité et le plan d'adaptation ont été discutés en tant que tel, ou de façon intégrée au plan de gestion dans plusieurs instances** : comité de gestion, conseil scientifique, CSRPN, comité consultatif... Le sujet a donc été plus souvent à l'agenda qu'avant le lancement de Natur'Adapt.

**L'intégration des enjeux d'adaptation au sein des équipes techniques des sites expérimentaux reste en revanche variable en fonction des profils, des métiers et des trajectoires individuelles de chaque agent** :

- « *Les gardes ont beaucoup d'ancienneté, le changement climatique, ils me disent que ça les dépasse... que peuvent-ils faire ?* » ;
- « *Moi et le garde-technicien, on s'est vraiment approprié l'enjeu. Pour l'équipe d'animation, il y a eu des restitutions internes, mais ils n'ont pas été impliqués. J'ai transmis le lien du MOOC. J'espère recruter une nouvelle personne qui sera sur la sensibilisation et prendra la thématique adaptation* » ;
- « *On a fait deux ateliers en réunion du personnel. On travaille à l'adaptation des éléments de discours selon le secteur d'activité : la sensibilisation, notre exemplarité dans la gestion de la réserve naturelle notamment notre bilan carbone et l'anticipation à partir des épiphénomènes actuels, la remise en question de certains modes de gestion : avec la sécheresse, les milieux secs se refermeront moins vite et on ne pourra intervenir que tous les 2 ou 3 ans. Ça nous permettra de porter notre attention sur d'autres milieux plus sensibles au changement climatique* » ;

## Le passage de difficultés, centrée en 2019 sur la mise à l'agenda du changement climatique, à des difficultés centrées sur la mise en œuvre du plan d'adaptation

**Tous les sites expérimentaux ont clarifié et précisé leurs ambitions d'adaptation.** Par exemple, pour Chastreix-Sancy, le conservateur nous dit : « *je serai fier d'avoir réussi à maintenir voire à augmenter les surfaces sans pression humaine, d'avoir augmenté les exclos de zones tourbeuses, d'avoir continué les suivis scientifiques, alerté et renseigné la régression du subalpin, d'avoir fait comprendre aux acteurs locaux les orientations du plan de gestion sur la naturalité et l'importance d'une mosaïque de milieux* ».

**Alors que les difficultés lors de l'enquête de 2019 portaient sur des difficultés de mise à l'agenda de l'adaptation au changement climatique** (déni, complexité, conflits d'intérêts et jeux d'acteurs récurrents autour de la réserve, impossibilité d'imaginer un changement de paradigme dans la gestion et l'action), **les difficultés mises en avant dans l'enquête de 2022 concernent la mise en œuvre de mesures d'adaptation.** Chacune des réserves en est pour l'instant aux prémices une véritable mise en pratique. Les cinq difficultés récurrentes citées sont les suivantes :

- L'absence de temps vraiment consacré à la concertation pour bon nombre de mesures qui dépendent d'acteurs autres que la réserve : « *il y a eu le covid, mais aujourd'hui, on a encore plus de mal à trouver le temps de la concertation* » ; « *Natur'Adapt a modifié notre façon de voir les partenaires de la réserve. Leurs pratiques devront évoluer, mais ça nous a amené nous, à mieux comprendre leurs contraintes et leurs logiques* » ;
- Un nécessaire positionnement de la réserve naturelle autour de choix forts avant de pouvoir vraiment passer à l'action : « *Le pas suivant, c'est un discours institutionnel appelé, notamment pour travailler avec les élus : par exemple sur le reboisement, les élus et le président du PNR ne sont pas alignés avec la position de la réserve naturelle qui met en avant l'adaptation au changement climatique* » ; « *En interne, il est difficile d'avoir une doctrine et un positionnement. Et pourtant l'adaptation nous conduira à cela dans le plan de gestion : intervenir ou laisser faire la nature ?* »





*Donner la priorité à la forêt ou lutter contre son avancée... pour l'instant on en a très peu dans la réserve naturelle... » ;*

**Les responsables des sites expérimentaux soulignent enfin que Natur'Adapt a répondu à leurs principales attentes** (apports de connaissances et d'expertise, clarification du champ des possibles, méthode pratique, participation à une communauté, sentiment d'appartenance, partage d'expérience...), **voire dépassé leurs attentes** (sur les méthodes de travail collectif, sur l'état d'esprit et les valeurs du projet, sur l'émulation collective, sur le plaisir du travail en réseau même à distance). **Pour autant, ils soulignent plusieurs inquiétudes pour pérenniser la dynamique du projet :**

- **Sur la poursuite nécessaire d'une animation entre sites expérimentaux pour la mise en œuvre et l'affinage des plans d'adaptation :** « *On est débordés (...) mais entre nous, ça reste convivial, je peux compter sur eux et inversement. Je suis allé voir Chastreix sur les arrêtés municipaux par rapport à la fréquentation. Mais ça reste du ponctuel* » ;
- **Sur la construction d'une dynamique entre aires protégées (cercles successifs) :** « *On a eu peu de contacts avec les sites tests... ils ne m'ont pas sollicité, la dynamique entre sites expérimentaux et sites tests est sans doute à développer* » ;
- **Sur la dynamique « after-Life » de la communauté d'experts et de praticiens :** « *Je ne vais pas sur la plateforme, je regarde les mails d'actu, je fais partie de groupes mais je ne suis pas moteur, je suis plutôt réactif* » ; « *Il faut des gens qui animent. Les forums, les plateformes, si tu n'as pas vraiment un besoin identifié, c'est vite de la perte de temps* » ;
- **Sur la poursuite de la dynamique globale du projet compte tenu de l'importance centrale de l'animation par RNF :** « *Quand on voit l'importance du travail d'animation fait par RNF, c'est impressionnant... mais comment poursuivre en répartissant cette charge d'animation ?* » ; « *A la fin du Life, en 2023, on n'aura pas atteint l'objectif des 80% de gestionnaires (...) les outils seront à disposition, mais les guides ne feront pas tout (...) il faudra trouver des moyens d'animation pérennes, comme cela existe aujourd'hui pour l'accompagnement des plans de gestion ou pour les forêts sentinelles* » ;

Pour préciser ces éléments, passons maintenant à l'analyse des évolutions de deux des sites expérimentaux sur lequel nous avons conduit une analyse plus détaillée, en particulier sur les activités de mobilisation d'acteurs, l'ancrage territorial et les interactions internes et externes à la réserve.

## Zoom sur la trajectoire de 2 sites expérimentaux

L'analyse est complétée par une mise à jour du zoom « regards croisés » effectué sur deux des sites expérimentaux en 2021. Des entretiens avaient alors été réalisés avec les chargés de mission, conservateurs et certains acteurs de ces sites en fin d'expérimentation, en complément d'une étape d'observation participante d'un de leurs événements de restitution. L'objectif de ces regards croisés est de mieux comprendre les mécanismes de l'évolution des perceptions et des comportements : comprendre la potentialité d'élargissement des cercles, faire le lien avec des contextes locaux, faire un retour sur les méthodologies de mobilisation des acteurs locaux dans le cadre de la démarche Natur'Adapt.



Au printemps 2023, les sites expérimentaux ont terminé leur période d'expérimentation depuis près de deux ans, et leur structure a été membre bénéficiaire du LIFE Natur'Adapt depuis bientôt 5 ans. La mise à jour des zooms sur ces sites permet de documenter leur évolution, les impacts qu'a eu leur participation à Natur'Adapt sur les différents aspects de la vie de la réserve, les évolutions définitives et d'éventuels retours en arrière, les effets sur le moyen terme.

## La RNN de Sixt-Passy

L'expérimentation dans la réserve de Sixt-Passy avait donné lieu à des activités de mobilisation d'acteurs, notamment un « apéro climat » à destination du grand public, des entretiens et des ateliers avec des experts et des collectivités locales pour l'élaboration du diagnostic de vulnérabilité. Cependant, la mobilisation des acteurs locaux est restée ponctuelle et souvent bilatérale avec la structure gestionnaire.

En parallèle, un séminaire de 2 jours ciblant des acteurs de « la communauté montagnarde » à l'échelle régionale et nationale (non nécessairement connectés à la RN) a été organisé en novembre 2020 sur le thème de la prise en compte du changement climatique dans les aires protégées de montagne. L'évènement avait réuni environ 65 participants.

En 2023, les retombées du séminaire montagne sur la RNN de Sixt-Passy sont faibles. Le séminaire s'est inscrit dans une dynamique d'acculturation interne à la thématique climat à Asters-CEN74, qui a continué avec la prolongation du contrat de la chargée de mission du site expérimental (sur un poste spécialement créé sur la thématique Adaptation Climat), le lancement de la phase de test sur le site de la RNN de Passy, l'application d'une partie des apports de Natur'Adapt dans la rédaction du plan de gestion de la RN du Delta de la Dranse, puis dans le plan d'adaptation du Lac d'Annecy (Plan Lac 2030), ce qui constitue une première application de la méthode en dehors des aires protégées. Ce dernier projet est réalisé en partenariat avec le Syndicat de gestion des eaux du lac (SILA) et doit déboucher sur un plan prévisionnel d'adaptation à 2030. Enfin, Asters-CEN74 a développé le projet Ice&Life, qui s'inscrit dans la continuité de Natur'Adapt et dont l'objectif est de créer des espaces protégés sur les glaciers et les espaces récemment désenglacés dans une démarche d'adaptation au changement climatique.

La démarche entreprise avec le SILA et le projet Ice&Life ont permis à Asters-CEN74 de recruter l'ancien chargé de mission du site expérimental de la RNN de la Massane, afin de remobiliser ses compétences à Asters-CEN74 pour la réalisation de ces missions.

D'un point de vue conceptuel, la « libre évolution » est devenue un élément central des démarches menées par Asters-CEN74 : le concept imprègne profondément le plan d'adaptation rédigé dans le cadre du site test et est un des éléments fondateurs du projet Ice&Life. L'idée est de proposer des solutions dans les territoires dans la création d'espace protégé avec des réflexions « pro-actives » (protéger la nature de demain et limiter les menaces émergentes), en complément d'approches « réactives » (protéger l'existant des menaces).

Concernant le site de la RNN de Sixt-Passy lui-même, la conservatrice est en phase d'appropriation des documents produits dans la phase d'expérimentation du LIFE Natur'Adapt. Ces derniers servent de base pour la mise à jour en cours du plan de gestion de la RN.

Un décalage se fait sentir au sein de la structure gestionnaire, entre les personnes ayant participé au projet Natur'Adapt et celles qui n'en ont pas eu l'occasion, ou indirectement. Cela fait ressortir l'enjeu de dégager du temps de formation à la méthodologie Natur'Adapt, ainsi que de permettre aux personnes de cheminer individuellement sur la thématique pour développer une vraie capacité à travailler autrement.



En conclusion, l'impact de l'expérimentation Natur'Adapt sur le site de Sixt-Passy lui-même a été limité : peu de retombée du séminaire montagne pour le site au-delà de la visibilité qu'il lui a donnée, des démarches initiées plutôt à l'échelle nationale suite à l'expérimentation (fresque de la montagne, jeu des barrières psychologiques). Cependant, la participation au projet Natur'Adapt a impacté durablement l'état d'esprit et le fonctionnement de la structure gestionnaire, qui développe désormais des projets directement en lien avec l'adaptation au changement climatique et participe ainsi à la diffusion des concepts et méthodes développés dans le cadre de Natur'Adapt. En dégagant du temps de travail sur la thématique climat et adaptation, l'expérimentation a permis d'amorcer l'acculturation à la thématique des personnes travaillant dans la structure gestionnaire. Le rôle de la RN de Sixt-Passy a évolué de « site expérimental » à « relais », sans encore toutefois aboutir à la mise en œuvre du plan d'adaptation sur le site lui-même. Les projets sur l'adaptation font désormais partie des activités structurantes d'Asters-CEN74.

### La RNN de Chastreix-Sancy

La communication vers le grand public dans le cadre de l'expérimentation Natur'Adapt sur la RNN de Chastreix Sancy a été anticipée, et a connu une étape importante en janvier 2020 avec la tenue d'une conférence à Chastreix, qui a réuni 120 personnes. Dans la continuité, un cycle de 6 conférences nommé « Tous Sancybles » a été organisé en avril et mai 2021, avec pour cible le grand public et les acteurs locaux et régionaux (une des séances était prévue à Clermont-Ferrand). Initialement prévues en présentiel, les conférences ont dû être transférées en ligne en raison des conditions sanitaires. Chacune de ces conférences a réuni entre 40 et 70 personnes.

Lors de la conférence observée en 2021 (ayant réuni 62 personnes), le fait que le territoire du PNR des Volcans d'Auvergne, et notamment le Sancy, va être impacté par le changement climatique n'avait pas été remis en cause, ni le fait qu'il soit causé par les humains. Cet acquis constituait une évolution depuis la conférence tenue en janvier 2020, où ces éléments ne faisaient pas encore consensus.

En 2023, ces acquis persistent : la majorité des acteurs locaux ont intégré que le changement climatique était une réalité pour le Sancy. La RNN de Chastreix-Sancy poursuit sa mutation vers une aire protégée intégrant le changement climatique, avec des retombées de la période d'expérimentation qui sont ressenties à plusieurs niveaux :

- L'augmentation globale des contacts avec les acteurs extérieurs à la réserve
- La sensibilisation au changement climatique des acteurs locaux, habitants et visiteurs de la réserve, l'éveil des consciences sur la nécessité de s'adapter. Les élus locaux se sont notamment emparés du sujet au niveau local, dans le cadre des réflexions sur l'avenir des stations de ski notamment. La commune de Chastreix a eu des contacts privilégiés avec le Département du Puy-de-Dôme, qui en a fait une commune-test pour la transition écologique dans le cadre de la fabrique départementale des territoires, lui apportant des moyens supplémentaires et un accompagnement. La Communauté de communes s'est également emparée du sujet, et accueille actuellement une doctorante travaillant sur le thème de l'adaptation.
- L'évolution de l'image de la réserve et de son rôle, passée d'une image « classique » à une vision basée sur les activités menées par la RN et légitime sur sa thématique
- Le développement d'une expertise et de réponses construites sur le changement climatique, positionnant la RN comme un acteur compétent sur le sujet à l'échelle locale, régionale et nationale (le conservateur a été sollicité par RNF pour participer au travail méthodologique d'intégration de



l'adaptation à la méthodologie CT88, il reçoit également des sollicitations directes de la part d'autres gestionnaires d'AP). La RN intéresse également des chercheurs : un anthropologue de l'Université de Clermont-Ferrand est venu faire une enquête auprès des habitants sur les perceptions du changement climatique ; un sociologue de l'Ecole Supérieure de Commerce vient sur la RN avec ses étudiants tous les ans depuis 3 ans pour un stage de 3 jours sur la notion de changement et d'empreinte écologique. Enfin, la RN participe à 2 études menées par INRAE et le Conservatoire Botanique du Massif central sur l'évolution de la végétation subalpine, en lien avec le changement climatique.

D'une manière globale, les acteurs locaux ont été marqués par les rencontres organisées par la RN dans le cadre de Natur'Adapt, et recontactent l'équipe de la RNN pour différentes sollicitations (par exemple une intervention dans le lycée agricole local).

La RN a intégré les résultats de l'expérimentation dans son plan de gestion récemment révisé, ce qui en fait un des premiers sites allant mettre en œuvre un plan de gestion comprenant des actions issues de Natur'Adapt. Le Conseil Scientifique Régional du Patrimoine Naturel (CSRPN) a rendu un avis favorable sur l'intégration du changement climatique dans le plan de gestion, qualifiée de « novatrice ». En effet, le premier enjeu du plan de gestion révisé porte sur la mosaïque et la libre évolution, ce qui constitue une évolution importante par rapport à l'approche patrimoniale usuelle (en particulier dans les AP de montagnes). Cette évolution a aussi été saluée par le CSRPN. Le cheminement effectué par le conservateur de la RN le mène à la conclusion que « le changement climatique est le facteur d'influence des facteurs d'influence ».

Le RN poursuit l'organisation d'événements en lien avec le climat, faisant du changement climatique le thème de l'édition 2023 de son événement annuel « La Montagne en partage ». Les résultats du LIFE Natur'Adapt y seront présentés.

L'évolution de la structure gestionnaire (le PNR des volcans d'Auvergne) a connu une certaine inertie, voire un éloignement de l'équipe de la RN vis-à-vis du management « central » du PNR, qui tend à se résorber près de 2 ans après la fin de l'expérimentation : la thématique climat éveille un intérêt grandissant auprès d'une partie de ses employés, qui cheminent à leur tour (deux d'entre eux ont suivi le COOC et le MOOC). Ces personnes jouent, à leur tour, un rôle de vecteur sur la thématique.

## 1.3 Evolution des sites tests

Cette section a pour objet les effets sur les sites tests de leur participation au test Natur'Adapt, c'est-à-dire de l'application de la méthodologie et leur incorporation dans la dynamique du LIFE.

Les sites tests ont été recrutés via un appel à manifestation d'intérêt (AMI) début 2021. Le test a officiellement démarré en juin 2021, avec une rencontre organisée par RNF (en ligne, dû aux restrictions covid), avec un temps dédié à l'application de la méthode Natur'Adapt de 50 jours financés, étalés sur 6 mois à 1 an.

L'analyse menée pour cette section se base sur l'enquête 2 auprès des sites tests (un questionnaire passé juste avant le démarrage du test, en mai 2021) et l'enquête 3 auprès des sites tests (un entretien réalisé à l'été 2022). Seuls les points clés issus de l'analyse comparative des enquêtes sont rapportés ici. Les résultats



de ces deux enquêtes sont détaillés dans le rapport d'enquête <sup>3</sup> et dans l'annexe 1 du présent rapport, « Regards croisés sur les sites tests ».

Les principales évolutions des sites tests entre le début et la fin de la période consacrée au test portent sur les points suivants.

## Une amorce de la prise en compte du changement climatique dans la gestion des sites

En 2021, le changement climatique était un enjeu déjà clairement perçu par les gestionnaires des sites tests. Pour la moitié des sites, ses enjeux étaient abordés dans les discussions des instances en lien avec l'espace protégé et le document de gestion. Cependant, le climat et l'adaptation restaient nettement moins présents dans les phases de mise en œuvre des actions et de gestion de l'espace protégé.

Après un an de test, le niveau de précision dans la définition des enjeux liés au changement climatique a augmenté sur la majorité des sites, ainsi que la prise en compte du sujet dans leurs instances de gestion. Le test a également permis à certains sites de porter le sujet à l'interne dans la structure gestionnaire, générant des prises de conscience chez leurs collègues et accélérant la mise à l'agenda de la thématique climat. La prise en compte des résultats du test dans les documents de gestion est un processus en cours : l'impact est particulièrement fort sur les sites ayant des documents en cours d'élaboration ou de révision. A ce stade, et sauf cas particulier, la prise en compte de la thématique climat dans la mise en œuvre des actions reste faible, la priorité ayant été donnée à l'élaboration du diagnostic de vulnérabilité et du plan d'adaptation.

Les entretiens ont révélé que le pas de temps considéré pour l'enquête (1 an) était un peu court pour observer une évolution franche dans la gestion des sites. Cependant, les personnes en charge du test dans les sites soulignent à différents degrés l'avancée permise par leur participation à Natur'Adapt, qu'elles considèrent comme la première étape d'un processus plus long :

*« la mise en œuvre concrète commence maintenant » ; « on a passé un pallier avec le test, nécessaire mais non suffisant » ; « maintenant on a un peu plus grâce à l'étude » ; « Il y a eu un gros impact du test » ; « il y a eu une évolution à l'interne, les collègues sont plus angoissés » ; « il est encore trop tôt, mais on va l'intégrer dans le plan de gestion ensuite ».*

Le besoin de gagner en souplesse, notamment pour les grandes structures, a été souligné : « on est bien cadrés par le décret, c'est une grosse machine, pas facile de bouger ».

## Un impact limité sur les relations avec les acteurs

Les gestionnaires des sites tests ont globalement rapporté une meilleure prise de conscience du changement climatique chez les acteurs entre 2021 et 2022. Cependant, ils ont fait remonter que le temps limité dédié au test ne leur avait, dans la majorité, pas permis de mener des actions de mobilisation d'acteurs spécifiques. Ainsi, sur la plupart des sites, le test n'a pas induit de modifications significatives des

<sup>3</sup> BERGE M., COSSON A., BAUZA-CANELLAS L., 2021. Analyse sociologique des processus de changements comportementaux – Rapport d'enquête 2 (juin2019 - juin2021). LIFE Natur'Adapt – Rapport ACTeon environment. 62 p.



relations des sites avec leurs acteurs, ni changé le niveau d’ancrage territorial perçu par le gestionnaire. Seuls quelques sites (3 sur les 11 ayant participé aux deux enquêtes) ont rapporté une légère amélioration des relations avec leurs acteurs. Ici encore, il a été précisé que le pas de temps d’un an était trop court pour observer des changements sur ces volets, qui s’inscrivent dans un temps plus long.

Cependant, ils rapportent un fort besoin d’animation territoriale et de compétences pour apprendre à parler du changement climatique dans le cadre de leur métier :

*« Sur la communication, pour aider les acteurs à se projeter, il faut qu’on emmène beaucoup de monde. Donc quid de l’animation ! » ; « On a besoin d’apprendre à sensibiliser les acteurs sans dramatiser et paralyser »*

*« Il faut sortir les débats sur la biodiversité du monde des experts techniques, pour parler aux gens, les conscientiser. Cela manque dans la démarche ! Les expertises techniques on les a, on est même trop experts. Il faut arriver à comprendre le citoyen, mieux comprendre son comportement, ses attentes vis-à-vis de nous »*

*« C’est aussi de travailler avec les acteurs du territoire, pour anticiper les changements. »*

*« En présentant la démarche, on a créé des attentes en interne et sur le territoire, qu’il faut gérer ensuite »*

*« Il faut qu’il y ait une action de mobilisation des citoyens du territoire, pour qu’ils soient acteurs de l’adaptation. Il faut changer la perception des habitants »*

*« Cela permet de bien établir tout ce qu’on ressentait pour pouvoir amener l’ensemble des connaissances auprès des acteurs du territoire. » ; « Maintenant qu’on a des billes, on va pouvoir concerter à différentes échelles. »*

*« C’est de regarder de manière plus transversale notre action de gestionnaire d’espace naturel, avoir une palette d’actions bien plus large que le patrimoine naturel. C’est aussi beaucoup plus travailler avec les autres, élargir les partenariats (au monde économique...) »*

## Une question centrale : celle des moyens à consacrer à la démarche Natur’Adapt

La question du temps et des moyens à consacrer à la démarche Natur’Adapt s’est posée de manière plus directe et concrète pour les sites tests que pour les sites expérimentaux, qui disposaient d’un chargé de mission dédié à temps plein pendant 18 mois.

En 2021, 9 sites tests sur les 14 enquêtés déclaraient prévoir de passer plus de 50 jours. Les ressources complémentaires d’ores et déjà prévues étaient de l’autofinancement par la structure gestionnaire, la mobilisation de collègues et services en interne (plus ou moins formalisée et dimensionnée), la mobilisation de collègues d’autres structures (communauté de commune, PNR) et d’élus, ainsi que la contribution du conseil scientifique dans le cas des réserves.

Un an plus tard, 8 des 12 sites enquêtés ont effectivement dépassé, parfois très largement, les 50 jours dédiés.

*« 100 jours, c’est ½ ETP sur une année, et pour moi on a fait 10% du travail par rapport aux objets qu’on a étudiés et à l’écriture du plan d’adaptation. Si on veut travailler sur les échelles imbriquées,*



*il nous faut un temps plein sur plusieurs années pour l’animer. Aussi parce que le site est très grand (20 000 ha). »*

*« Il faudrait une personne à temps plein pendant 1 ou 2 ans, et dans les parcs personne n’a ces moyens-là. Ce serait dommage que ça ne prenne pas à cause de ça. »*

*« Un des constats du test est qu’en tant que gestionnaire on fait pas mal, on a planifié des choses qui vont dans le sens des SFN, de l’adaptation, des services écosystémiques, mais on n’a pas assez de moyens pour les mettre en œuvre. On le fait déjà, mais sur de petites surfaces, sur 5 ans... si on veut vraiment faire de l’adaptation, il nous faut plus de moyens plus vite (financiers et humains), et pas seuls, aussi avec les autres services (eau, tourisme, énergie...). »*

Le temps à prévoir pour la démarche dépend fortement des bases de départ (connaissances disponibles, thématique déjà défrichée), de la taille du territoire, et du niveau de concertation nécessaire.

Si les moyens contraints ont, de l’aveu de certains gestionnaires, au moins permis de les obliger à faire des choix au stade du diagnostic de vulnérabilité et à avancer sur une première base, le temps à consacrer à l’aspect « processus » (avec les acteurs externes, à l’interne, et pour son cheminement personnel) reste un facteur limitant et à ne pas sous-estimer (qui était déjà pressentie par les gestionnaires en 2021) :

*« Cela demande beaucoup de temps si on le fait de manière concertée, on a explosé les 50 jours (avec les ateliers territoriaux, présenter à chaque commission...) »*

*« J’ai assez peu fréquenté la communauté. Je suis sûr que ça pourrait m’apporter des choses mais je ne sais pas vraiment quoi. Le problème, c’est le temps. Même pour mes collègues, c’est dur de trouver du temps pour faire les choses comme il faut. »*

*« 50 jours, entre le temps de formation, de rencontre, pour rentrer dans la démarche, ça prend du temps. Le cheminement personnel prend du temps aussi ! »*

*« Les 50 jours sont pertinents si on est très au clair sur son espace naturel. Rien que de suivre le COOC prend du temps. Le temps de « digestion » n’est pas compté, ainsi que les discussions avec d’autres gens... ».*

## Le test comme source d’apprentissages

Le test a été une source d’apprentissages chez les gestionnaires, qui ont dû s’approprier à la fois la méthode Natur’Adapt et l’état d’esprit de la démarche. Ces apprentissages sont des ressources au service de l’adaptation dans la gestion future des sites.

On peut distinguer 5 axes d’apprentissage chez les personnes en charge du test :

- L’axe scientifique : utiliser de nouveaux concepts, termes, outils, mieux connaître les effets du changement climatique, la diversité des actions d’adaptation. Cet axe a été mentionné par 10 des 12 sites tests rencontrés en entretiens.
- L’axe communicationnel et la mobilisation d’acteurs : apprendre à communiquer sur le changement climatique, préparer son discours, mobiliser à l’interne de la structure gestionnaire et à l’externe, enclencher une dynamique. Des éléments de ce type ont été décrits par 5 des 12 sites rencontrés.
- L’axe méthodologique : structurer sa réflexion, se poser les bonnes questions, mieux connaître son territoire. Ces éléments ont été mentionnés par 5 des 12 sites rencontrés.



- L'axe gouvernance et politiques publiques : comprendre les potentialités et les limites des différents outils de gouvernance en matière d'adaptation, le fonctionnement des réseaux, des instances.
- L'axe prise de conscience et changement de perspective : capacité à se poser les questions autrement, à prendre du recul, changer d'échelle (géographique, temporelle), de posture et de vision de l'aire protégée. Des éléments de ce type ont été mentionnés comme des apprentissages par 4 des 12 sites rencontrés.

Un 6<sup>ème</sup> axe apparaît en filigrane des autres et pourrait être appelé l'axe émotionnel. Il concerne la capacité à travailler malgré les émotions qui peuvent être générées par l'approfondissement du sujet, et à comprendre et gérer les émotions générées chez les autres personnes (voir point suivant).

Enfin, les gestionnaires des sites tests ont montré une prise de conscience de l'importance du cheminement, du processus, et de l'acceptation de l'incertitude, conditions préalables à la démarche de gestion adaptative :

*« Peut-être qu'on aurait aimé avoir des outils clé en main pour animation territoriale, mais on a compris qu'on devait les construire moi-même. »*

*« Ce qui est curieux, c'est que certains retours des sites expérimentaux ont pris du sens seulement une fois qu'on y a été confrontés dans sa propre démarche. Il faut faire sa propre expérience pour se l'approprier. »*

*« La méthode va sans doute évoluer avec l'expérience. Ce n'est pas gravé dans le marbre, le but est que ça évolue. On se laisse une marge de manœuvre pour adapter nos pratiques par rapport à de l'imprévu. Il faut prendre en compte une part d'incertitude. »*

*« Savoir où s'arrêter, quand on est passionné il faut savoir se mettre une limite. Et se laisser la liberté de changer d'avis, de réorienter »*

*« la démarche a duré sur un temps donné, terminé il y a quelques mois, on continue de cheminer mentalement » ; « Pour l'instant on n'a pas répondu à toutes nos questions de départ, mais parce que la démarche NA n'est pas terminée pour nous, on a plein de choses qui n'en sont qu'au début. » ; « On sent qu'on peut encore faire des propositions ou questions même si le test est terminé. On se sent au début d'une démarche, et on pense qu'on va pouvoir continuer avec des projets de territoires localement, et ce sera fait aussi sur d'autres territoires, avec qui on va discuter. »*

*« Il y a pas mal de questions « après » la démarche, j'ai hâte de passer à la suite, de voir s'il y a des choses qui se débloquent, qui évoluent... ».*

## L'importance de la dimension émotionnelle

La dimension émotionnelle a émergé au cours du test, dans le vécu individuel mais convergeant des gestionnaires de la phase test :

*« La seule vraie surprise, ça été l'impact psychologique (...) ça ne laisse pas indifférent. On se rend compte que demain sera différent d'hier et d'aujourd'hui, c'est inquiétant. Cela m'a surpris de me rendre compte à quel point ça allait me toucher » ;*





*« La plus grosse difficulté est l'émotionnel, surtout quand on fait de la biblio toute la journée sur des trucs catastrophiques. Au début j'en parlais peu autour de moi, trop le nez dans le guidon, le sentiment d'urgence m'a rendue irritable ».*

*« J'ai été surpris d'entendre des gestionnaires dépités, car ils voient que ça va très vite. On sent bien que tout le monde est un peu dépourvu. J'ai vu des personnes très négatives et déprimées, surprises de voir la rapidité avec laquelle le changement climatique est observé »*

*« La surprise pour moi, c'est peut-être le côté émotionnel très fort, qui est fortement ressorti au séminaire. Je ne m'attendais pas à ça. J'étais surprise de la variété d'émotions que l'on traverse en faisant la démarche à titre personnel sur sa vision du monde (...) j'étais surprise de me rendre compte que les autres avaient aussi vécu ça et de la place que ça pris dans le séminaire »*

Dans un contexte où les normes sont remises en cause et évoluent, de nombreux réajustements sont à l'œuvre et peuvent créer une impression de flottement, *« Entre sentiment d'être noyé et de progresser »* ; *« l'adaptation, c'est une grosse remise en question de ce que l'on fait. C'est un défi pour tout le monde, ce n'est pas forcément négatif (...) j'ai la curiosité de voir comment on va s'adapter, comment va changer nos comportements ! ».*

Dans ce contexte émotionnellement parfois difficile, la communauté Natur'Adapt joue un rôle très important de partage, de soutien, de prise de recul et de point d'appui pour dépasser des phases difficiles et *« positiver »*. Ainsi, les gestionnaires des sites tests ont démontré, en 2022, une forte prise de conscience du levier que représente la dynamique collective :

*« Et après le LIFE, est-ce qu'il reste un groupe des 15, formel, informel, qui pour l'animer ? C'est une attente que j'aurais. »*

*« J'aimerais bien qu'on arrive à rester dans le réseau NA, mais avec nos fiches de postes c'est compliqué, on a beaucoup de travail.*

*« Il faut qu'on reste accrochés à la communauté LIFE, qui va animer cette communauté ? Il y a un grand besoin ! Pour les sites N2000, les PNR et PN, comment on arrive à accompagner les autres gestionnaires (pas au travers de RNF), pour les embarquer. »*

*« Besoin que les canaux de communication restent ouverts. Je sais que potentiellement, en retournant sur la plateforme, je pourrai trouver des réponses. Mais je n'aime pas le mot « communauté », je préfère « dynamique » »*

*« Voir comment maintenir la communauté (webinaires réguliers...), l'élargir. La richesse est dans l'échange »*

*« Je ne m'attendais pas à pouvoir construire un réseau à l'échelle des CEN. C'est une impulsion pour l'instant, ça va se faire petit à petit ».*



## 1.4 Evolution des membres du consortium

### Evolution de la coordinatrice du projet

Anne-Cerise Tissot a assumé le rôle de coordinatrice du projet du LIFE dans sa phase de mise en œuvre. Cette mission exigeante recouvre une palette de rôles. Nous avons eu quatre séances d'accompagnement sociologique par an avec elle en suivant systématiquement une grille de questions permettant de cerner les enjeux clés de la phase passée et de la phase à venir, les réussites et les difficultés rencontrées, et cela dans les différents « cercles » du projet que nous allons explorer avec la frise chronologique (voir chapitre 2). Ces entretiens, dont les deux objectifs étaient de faire un suivi du projet et d'accompagner la coordinatrice du projet, sont confidentiels, mais, après relecture et accord d'Anne-Cerise Tissot, nous en avons extrait certains enseignements généraux qui nous ont semblé important sur le rôle de coordinatrice du projet. Les mots en italique sont des Verbatim d'entretiens.

Parmi les rôles joués par la coordinatrice du projet, certains sont déléguables, mais les suivants ne le sont pas :

- Le rôle de « *responsable globale* » de la conduite du projet et des arbitrages à faire. Cette responsabilité s'exerce vis-à-vis de l'Union Européenne avec par exemple la rédaction des rapports demandés par l'Europe et l'entretien en continu d'une relation avec les instances chargées de l'évaluation du projet. Ce rôle va de pair avec un rôle de représentation du projet dans les discussions avec les acteurs institutionnels et les autres financeurs ;
- Le rôle de « *gardienne du temple* » consiste à s'assurer du rendu des livrables prévus dans le projet LIFE en temps et en heure et donc à rappeler les « *dead line* » et à faire vivre le cadrage du projet ;
- Le rôle de « *chef d'orchestre* » consiste à coordonner le projet, à assurer sa cohérence globale et à piloter l'organisation de temps forts comme les séminaires collectifs ;
- Le rôle de « *voiture balai* » ou de « *pompier* » consiste à s'impliquer souvent dans l'urgence pour combler des périodes de vacance de poste dans l'équipe projet, pour suppléer à des retards ou des insuffisances de travaux sous la responsabilité d'autres acteurs du projet ;

Nous allons maintenant décrire les phases successives par lesquelles Anne-Cerise Tissot est passée au fil du déroulement du projet en soulignant les difficultés principales qu'elle a dû traverser.

**La première difficulté à laquelle elle a été confrontée a été la définition de son rôle et la construction de sa légitimité.** Il s'est largement joué pendant séminaire d'ouverture à Rochefort (décembre 2018) et a commencé par le passage de témoin du pilotage de projet avec Tangi Corveler, chef de projet dans la phase de construction. Ce dernier est resté chargé de mission à RNF un certain temps et a dû réinvestir partiellement le rôle de coordinateur du projet pendant le congé de maternité d'Anne-Cerise Tissot entre le 9/5 et le 18/9/2019. La définition respective des rôles a été importante aussi avec Christine Coudurier. Après une approche initiale basée sur les envies de chacune, les choses se sont rapidement calées en complémentarité dans une grande alliance malgré des compétences qui pouvaient se recouvrir : « *j'ai des compétences techniques sur le diagnostic de vulnérabilité et sur les plans d'adaptation, mais ça ne correspond pas ma fiche de poste... Christine a plus de 20 ans d'expérience, elle a été chef de projet et la coordination projet l'intéresse ainsi que le niveau stratégique* ».



**La seconde difficulté clé à laquelle la coordinatrice du projet a été confrontée a été l'organisation et le management de l'équipe pilote de RNF.** Dès 2019, en prévision de son congé de maternité, Anne-Cerise Tissot a dû organiser les tâches, répartir les responsabilités et les délégations au sein de l'équipe. Par la suite, la composition de l'équipe n'a cessé d'évoluer : quatre personnes en 2018 (Anne-Cerise, Christine, Sylvie et Léa) ; six personnes en mars 2020 avec les renforts de Marina et Léna ; quatre personnes à partir d'août 2020 (avec le départ en formation de Sylvie, le départ de Léa et de Léna et l'arrivée de Sandra) ; six personnes en janvier 2021 avec l'arrivée de Maëlle et Laëtitia ; cinq personnes en septembre 2021 avec le départ de Laëtitia ; puis sept personnes début 2022 avec le retour de Laëtitia et l'arrivée de Chloé ; six personnes avec le départ de Chloé en juin 2022 ; puis entre 6 et 7 avec les départs de Sylvie, de Laëtitia, de Sandra, l'arrivée de Karim et le retour de Chloé,... montrant d'ailleurs malgré les discontinuités une fidélité des personnes s'étant investies dans l'équipe projet. « *La gestion du turnover me prend du temps, mais c'est plus la charge et le stress que cela crée, que le travail sur le profil, les candidatures et les entretiens* ». « *Et puis il faut ensuite former la personne (...), c'est dur de se réorganiser en permanence avec l'impression de repartir à zéro* ». À chaque modification de l'équipe, outre les procédures de recrutement, il s'agit en effet d'assurer la continuité des missions en cours. Anne-Cerise et Christine, seuls « *piliers* » de l'équipe avoir été présentes du début à la fin du projet, grâce à leur champ de compétence et de complémentarité, ont souvent été amenées à prendre en charge des missions pour assurer la continuité des actions du projet. En dehors de ces phases, Anne-Cerise Tissot n'a eu de cesse de chercher à déléguer les rôles de façon à se concentrer sur ses tâches non déléguables. La continuité de mission au sein de l'équipe a été améliorée en fin de projet (à partir de janvier 2022) par la mise en place de « *pôles* » (financier, technique et communication) constitués de binômes avec une dynamique d'équipe encore plus participative.

**La troisième difficulté rencontrée a été celle de la gestion adaptative.** Cette question a commencé à se poser début 2020 à propos de la programmation interne à RNF « *on s'est pas mal détachées de ce qui était prévu dans le projet. On s'est mis toutes les quatre à faire cette reprogrammation avec des ajustements, pour se détacher des détails de ce qui était dans le proposal, se donner les libertés en termes de nombre de jours prévus sur telle ou telle action. Ça nous a permis d'aborder 2020 de façon plus sereine que 2019 par rapport à ce qui était prévu, avec du retard au démarrage...* ». Les jours consacrés à certaines actions ont donc été revus, le calendrier a été ajusté, des choses qui n'étaient pas prévues ont été ajoutées : par exemple la visite de chaque site d'expérimentation, la production de retours d'expérience de la part de chacun des sites expérimentaux sous forme de vidéo, le renfort du recrutement de trois stagiaires... **Le choix de la gestion adaptative sein de l'équipe pilote de RNF a été un choix fondamental, car il a contribué au caractère adaptatif du projet global** dont nous parlerons dans le deuxième chapitre **en modélisant un changement de paradigme, d'une logique de planification vers une logique de décision et de redécision.** Plusieurs de ces redécisions ont permis de diffuser l'état d'esprit de Natur'Adapt. Les visites, prévues à quatre dans chacun des sites d'expérimentation, montrent l'importance accordée à la dimension humaine et aux liens interpersonnels.

En mars 2020, intervient le confinement et la crise sanitaire de la covid 19. « *Globalement, l'impact a été assez faible pour le pilotage du projet. Nous avons pu continuer en télétravail il y avait déjà des habitudes et des outils de travail à distance. Mais j'ai eu d'autres facteurs à prendre en compte : la partie psychologique de la vie de l'équipe : j'assume différemment mon rôle... je les appelle régulièrement, pour voir si ça va, pour compenser tous les liens et discussions informels que l'on a naturellement au bureau* ». **La difficulté principale à résoudre a été de garder le lien à la fois au sein de l'équipe RNF** (points bilatéraux tous les 15 jours, réunion d'équipe régulière, café Life tous les lundis matin sans ordre du jour particulier, groupe



Slack...) **et avec les porteurs de projets** : cette période est marquée par une intensification des échanges bilatéraux avec Tela Botanica, Europarc, le Muséum d'histoire naturelle, la LPO et Asters. Que ce soit en interne ou avec les bénéficiaires associés, la crise du covid marque le retour à **fonctionnement du projet « en étoile » dans lequel la coordinatrice du projet joue un rôle quasi systématique d'interface entre les participants pour maintenir le lien et la cohérence au sein du projet**. Le temps consacré à la gestion d'équipe se réduit au profit du temps de relation avec les bénéficiaires associés et les sites d'expérimentation. Au printemps et à l'automne 2020, la coordinatrice du projet met l'accent sur la mobilisation d'acteurs dans les sites d'expérimentation, source d'inquiétude pour elle, car la crise du covid a remis en cause les processus participatifs qui avaient été envisagés : réunion entre RNF et les chargés de mission sur la mobilisation d'acteurs (15 mai 2020) ; webinaires le 19 juin et le 26 août 2020 sur le positionnement vis-à-vis des acteurs et l'animation d'un atelier participatif.

À l'automne 2020, l'investissement sur l'appel à manifestation d'intérêt (de mi-octobre à mi-décembre) pour les sites tests s'impose comme sujet prioritaire pour la coordinatrice du projet. En janvier 2021, l'enjeu du financement du projet devient urgent : l'Europe a déjà donné une grande partie de la contrepartie des 180 k€ financement de RNF. Il faut absolument trouver un complément, au risque de devoir réduire fortement l'équipe. Cela amène Anne-cerise Tissot à vouloir changer de posture : *« l'idéal pour moi, ça serait de ne faire que de la coordination, et de ne plus m'impliquer sur le fond des dossiers. J'ai besoin de me recentrer vraiment sur mon cœur de responsabilité et de lâcher des actions »*. Ceci est plus facile à dire qu'à faire, et cela lui prendra du temps : il lui faudra en effet d'une part investir une légitimité centrée uniquement sur la facilitation, l'animation et les interfaces du projet avec l'extérieur ; et d'autre part faire le deuil de l'investissement sur des sujets de fond qui pourtant l'intéressent beaucoup. C'est toute la **difficulté d'un changement posture passant d'une légitimité d'expertise à légitimité pure de facilitation**. D'ailleurs, début 2021, une fois l'AMI passé, les rôles techniques reprennent le dessus dans l'agenda d'Anne-Cerise Tissot : *« je fais le pompier sur le MOOC et le COOC. Je passe du temps à rédiger des scripts. (...) ça été difficile de mobiliser des gens extérieurs au projet pour aller rédiger des scénarios pédagogiques et des scripts »*.

Au printemps 2021, Anne-Cerise Tissot est confrontée à un nouveau défi : **la difficulté de garder la cohérence du projet malgré une complexification et une extension du réseau d'acteurs concernés**. La plateforme est passée rapidement de 241 membres à presque 500 personnes, le webinaire sur la libre évolution ayant fait gagner beaucoup d'inscrits. Une nouvelle phase de la plateforme doit être réfléchiée avec une organisation structurée, un regroupement des ressources (pearl tree) et un besoin de mieux faire le lien entre ce qui se travaille dans les 18 groupes et la communauté globale. Au même moment, il faut s'investir sur le cercle des sites tests, sans pour autant oublier d'aller au bout de la valorisation de l'expérience des sites d'expérimentation : COOC, avancées méthodologiques, fiches de « retour d'expérience », articles de témoignage, organisation d'un webinaire par site expérimental, rapport d'expérimentation transversale... Extension et approfondissement doivent être conciliés même s'ils demandent des logiques, des choix d'acteurs à privilégier, ou encore des efforts de formalisation très différents.

**La fin de l'année 2021 marque la nécessité de porter une attention croissante à l'écosystème autour du projet Natur'Adapt**. Beaucoup de supports de communication sortent 2021 : rapport des sites d'expérimentation, bandeaux, posters, mails d'information, newsletters, vidéos pour le grand public et pour



les gestionnaires... **le projet est de plus en plus connu et reconnu. La coordinatrice du projet se doit de garantir la réputation et de porter l'image du projet.** Le temps passé à cette époque pour construire des coopérations avec les sites non retenus lors de l'AMI, pour faire inscrire le projet dans la stratégie nationale des aires protégées, ou encore pour créer des rapprochements et des synergies avec les projets « frères » que sont Adapt'Eau et Artisan en témoignent. **Anne-Cerise Tissot doit enfin se consacrer un dernier rôle difficilement déléguable : celui de la consolidation institutionnelle du projet.** Le progress report doit être rendu en septembre 2021, l'autofinancement est enfin stabilisé avec la fondation Capellino en décembre 2021, et le premier comité de déploiement se réunit le 30 novembre 2021. Cette date tardive, s'explique à l'échelle globale du projet par la nécessité de pouvoir montrer des résultats avant de commencer le déploiement, mais aussi ce qui concerne la coordinatrice du projet, par le report systématique jusque-là de cet enjeu « *important mais non urgent* » par rapport à d'autres tâches et rôles plus « *urgents* ». C'est à ce moment là que la coordinatrice du projet se recentre : « *je me suis rendu compte que j'ai éparpillé beaucoup de mon temps sur des sollicitations ponctuelles et très diverses... j'ai décidé de me focaliser sur mon cœur de métier, en gardant des espaces seule pour être vraiment productive* ». C'est aussi à ce moment qu'elle met en place l'organisation en binôme de l'équipe de RNF nous avons déjà parlé.

**L'année 2022 est marquée par la poursuite du recentrage progressif de la coordinatrice du projet sur son cœur de valeur ajoutée, facilité par la pression de l'arrivée de la fin du projet.** Son rôle d'ensemblier, d'arbitrage, de garantie de la cohérence du projet, de travail sur les suites du projet (stratégie de déploiement adoptée mi-2022, préparation de « *l'after-Life* »...) et de « *gardienne du temple* » des livrables et du calendrier prennent de l'importance, sans pour autant se faire au détriment de la dimension humaine qui l'a animée pendant tout le projet : l'organisation d'une clôture au moment du congrès de RNF en mai 2023, voire d'un temps spécifique en juillet 2023 pour « *fermer la parenthèse humaine du projet* » en témoignent. L'année 2023 est ainsi consacrée prioritairement à **gérer la pression de la finalisation du projet**, à faire les arbitrages financiers finaux en fonction du niveau d'exécution des budgets de chaque action, mais aussi à **valoriser les résultats du projet, et créer les conditions de pérennisation de son influence et de son déploiement.** Cela passe par une contribution au Life Stratégique Nature, ensuite renommé Biodiv'France, déposé en mars 2023 par l'OFB, par un travail sur des conventions (avec Tela Botanica, le Museum d'Histoire Naturelle...), par la clarification du portage d'actions (RNF récupère l'animation de la plateforme, l'OFB se charge de la suite du COOC et étudie la possibilité d'un groupe de travail « aires protégées et changement climatique » au sein de la Conférence des Aires Protégées). L'énergie de la coordinatrice du projet est centrée sur la pérennisation de la dynamique du projet (y compris en interne à RNF avec une formation en février 2023 des 30 agents de RNF sur le lien entre climat et gestion des aires protégées) et sa clôture à la fois sur le fond et sur le plan humain, dont font parties l'animation du comité de déploiement du 12/1/2023, et du comité stratégique du 11/1/2023. Une adaptation importante en fin de projet : la demande d'une extension de 2 mois pour assurer sa bonne finalisation.

**Un des défis les plus difficiles dans le rôle de coordinatrice du projet, aura donc été au fil du temps, de faire les choix de priorités et d'investissement les plus adaptés aux enjeux du moment.** Compte tenu de la complexité de la multiplicité des tâches à faire des rôles à jouer, c'est une ligne de crête à trouver qui nécessite des arbitrages personnels en fonction de l'intérêt premier du projet, mais aussi des relations construites avec les autres acteurs du projet, des envies et des compétences individuelles. De façon très synthétique, on peut résumer l'évolution « type » du rôle de coordinatrice du projet la façon suivante :



Phase du projet	Rôle prioritaire du/de la coordinateur/riche du projet
Phase de « construction du projet de papier » Construire un collectif par des contacts bilatéraux et obtenir la validation de l'Europe	Faire exister le projet. Energie tournée vers le consortium et l'Europe pour construire un collectif par contacts bilatéraux et aboutir à la rédaction formelle d'un projet Life validé.
<b>Séminaire d'ouverture (Rochefort, 11 au 13/12/2018)</b>	
Phase de « lancement du projet entre soi » Définir le sens, la vision partagée et lancer la dynamique dans le cercle des bénéficiaires associés	Partager le sens, une vision et lancer la dynamique des "premiers cercles", celui de l'équipe pilote de RNF et du consortium. Energie tournée vers l'interne du projet, les bénéficiaires associés et les représentants des sites d'expérimentation.
<b>Séminaire de conception (Banyuls, 25 au 28/6/2019)</b>	
Phase de « première expérimentation à l'épreuve du terrain » Garder une cohérence d'ensemble tout en créant des conditions d'expérimentations de terrain riches d'enseignements à tirer	Créer les conditions d'expérimentations de terrain réussies en termes de dynamique et de production. Energie tournée sur l'interne du projet et particulièrement sur les sites d'expérimentation (cadrage et facilitation d'expérimentation variées).
<b>Séminaire d'évaluation (Annecy, 29/9 au 1/10/2020)</b>	
Phase « d'extention, d'institutionnalisation et de diffusion du projet » 2 comités de déploiement et des demandes sur l'argumentaire et les recommandations pour faciliter l'intégration des enjeux du CC chez les gestionnaires et une stratégie de déploiement validée. Comité des financeurs Groupe Climat de RNF	Réussir le pari de l'extension tout en conservant le socle identitaire de Natur'Adapt et en consolidant le projet par son institutionnalisation. Energie tournée vers les sites tests mais aussi de plus vers l'extérieur du projet, ses interfaces avec l'Europe - mid term report-, les institutionnels -stratégie de déploiement en 2021-, les autres projets ...
<b>Séminaire de validation (Morvan, 30/5 au 3/6/22)</b>	
Phase de finalisation et de « capitalisation et de pérennisation de la dynamique du projet »	Gérer la pression de la finalisation du projet. Valoriser les résultats du projet, créer les conditions de pérennisation de son influence et de son déploiement. Contribution au Life Biodiv'France déposé en mars 2023 par l'OFB
<b>Forum de clôture (Nimes, 11/5/23)</b>	
Suite de la phase de « capitalisation et de pérennisation de la dynamique du projet »	Energie centrée sur la pérennisation de la dynamique du projet et sa clôture à la fois sur le fond et sur le plan humain.
<b>30/09/2023 : fin du projet avec 3 mois pour rendre le rapport final</b>	

## Evolution de l'équipe RNF pilote du projet

Le premier cercle, tel qu'il sera représenté sur les frises chronologiques au chapitre 2, correspond à « l'équipe pilote » de RNF. Au tout départ constituée par un tandem entre Tanguy Corveler (coordinateur du projet) et Arnaud Colin (Directeur de RNF) dans la phase de construction du projet Life, l'équipe RNF est



allée dans la phase de mise en œuvre jusqu'à sept personnes fin 2022, dans une logique de pilotage collectif du projet : Anne-Cerise Tissot, Christine Coudurier, Karim Saou, Maëlle Schwartz, Sandra Chatel, Laëtitia Petit et Chloé Chrétien. L'équipe pilote a été amenée à jouer quatre grands rôles différents. Le rôle de pilotage du projet est constant au cours du déroulement du projet. Trois autres rôles évoluent dans leur importance relative au fil de la succession des phases du projet : le rôle de construction d'une vision commune, le rôle d'animation pour créer l'engagement et la prise de responsabilité des acteurs du projet et enfin le rôle d'interface avec l'extérieur. L'équipe a en cela démultiplié le rôle joué par la coordinatrice du projet.

**Le rôle de pilotage global projet** consiste à garder sa cohérence avec le projet validé par l'Europe, à assurer la qualité de la gestion administrative et financière et à veiller au respect de dates-butoirs importantes dans l'avancement du projet. Nous avons vu que ce rôle incombe principalement à Anne-Cerise Tissot en tant que coordinatrice du projet et au responsable administratif et financier. L'un des défis à relever a été de saisir des marges de manœuvre dans un projet life au départ très cadré. Le rôle de Neemo comme interface entre les pilotes du projet et l'Union Européenne a permis d'assurer à la fois la conformité du projet au cadre Life et une souplesse d'adaptation, grâce à des relations de confiance croissantes dans le temps. Cette confiance a été permise par trois éléments : la robustesse administrative et financière du pilotage pour « *cocher toutes les cases et remplir toutes les obligations de reporting* » ; la singularité du projet à travers sa dynamique participative et expérimentale ; et la réponse à des sollicitations de l'Union Européenne, quand il s'est agi par exemple de s'appuyer à l'automne 2022 sur Natur'Adapt pour réviser le guide Natura 2000 de l'Union Européenne dans sa dimension d'adaptation au changement climatique.

**Le rôle de construction puis d'entretien d'une vision commune** sera plus détaillé dans le chapitre 2 dans la partie consacrée au caractère apprenant du projet. Expliciter, porter et servir une vision du projet qui crée de l'enthousiasme basé sur une logique de l'envie plutôt que sur une logique du devoir a été la préoccupation commune de l'ensemble de l'équipe de RNF : à partir d'attentes différentes, chacun de ses membres dans son champ de compétence, a œuvré à définir un récit commun de différentes manières : helpdesk, plateforme, réponses aux objections récurrentes, animation du groupe « *méthodo* » puis du groupe « *expérimentation* » pour répondre aux questions pratiques des gestionnaires d'espaces protégés, définition d'un argumentaire commun,... Les échanges réguliers et la cohérence de discours entre les membres de l'équipe pilote ont permis de faire vivre dans le temps cette vision commune du projet.

**Le rôle d'animation pour créer l'engagement et la prise de responsabilité des acteurs du projet** est ensuite devenu prépondérant à mesure que le réseau des acteurs de Natur'Adapt s'est étendu. L'exemple le plus marquant est l'évolution du rôle de l'équipe pilote entre la phase d'expérimentation et la phase test. Répondre aux demandes des sites expérimentaux a amené RNF à se positionner souvent comme « *expert* » pour sécuriser l'expérimentation des premiers diagnostics de vulnérabilité et des premiers plans d'adaptation. Dans la phase test, RNF a joué un rôle clé de sélection des sites tests, d'organisation de leur journée d'accueil (juin 2021), de déploiement du COOC dans ces sites, d'animation de « *cafés visio* » et de points d'étape jusqu'à des entretiens finaux avec les gestionnaires des sites tests au moment des remises des diagnostics de vulnérabilité et des plans d'adaptation (printemps 2022). Globalement, l'équipe pilote de RNF s'est alors positionnée dans un rôle de facilitation, laissant aux sites tests la responsabilité de leur niveau d'engagement et de leur façon d'appliquer la méthode Natur'Adapt.



**Le rôle d’interface avec l’extérieur** a pris de l’importance dans les dernières années du projet. Le rôle de l’équipe pilote de RNF est en effet aussi de gérer les liens entre le projet et ce qui se passe autour. Cela demande un rôle « traduction » au sens de rendre le projet compréhensible et appréhendable par des acteurs extérieurs de différentes natures. La première traduction du projet réalisée par Tanguy Corveler et Arnaud Colin a été administrative et financière pour faire rentrer le projet dans le cadre des projets Life de l’Union Européenne. La seconde traduction a été scientifique avec un travail conséquent de revue de littérature et de benchmark pour cerner et rendre appropriable aux acteurs du projet la notion de changement climatique et d’adaptation en les spécifiant suffisamment dans le contexte des espaces naturels protégés. La troisième traduction effectuée par les membres de l’équipe pilote de RNF a consisté à animer des discussions, à faire émerger des compromis, des accords et une vision commune du projet entre tous ses acteurs. La dernière traduction importante a été institutionnelle : les pilotes du projet ont dû à la fois présenter le projet pour qu’il soit soutenu institutionnellement (par le MTES ou l’OFB par exemple), financièrement (par la fondation Capellino après un effort conséquent pour « vendre le projet » à différents financeurs), et enfin pour qu’il se pérennise dans le temps (avec par exemple co-animation du comité de déploiement avec l’OFB ou la création d’un « groupe climat » au sein de RNF). La communication du projet vers l’extérieur (partenaires, gestionnaires d’espaces naturels au niveau français et européen, grand public) fait partie de ce quatrième rôle.

## Difficultés et adaptations

Le changement d’équipe RNF en début de projet (passage de relai entre Tangi Corveler/Arnaud Colin à Anne-Cerise Tissot/Christine Coudurier) a généré une première série d’adaptations, avec un changement de « style » imposé aux autres bénéficiaires, qui est venu s’ajouter aux nombreuses adaptations nécessitées par le passage de l’offre LIFE à un projet opérationnel.

En 2019, il y a encore des difficultés à retraduire le projet dans sa version opérationnelle, à passer du projet de papier décrit de manière linéaire pour le financeur à une dynamique collective quotidienne. Le développement d’une culture de travail commune est en cours, mais est à un stade où les difficultés d’organisation peuvent prendre le pas sur le contenu, et créent notamment des retards et de l’inertie dans la réalisation des tâches. En 2022, on fait le constat de relations plus fluides et d’une relation de confiance entre les bénéficiaires du LIFE.

## Évolution des porteurs d’actions

Cette analyse se base sur des entretiens avec les bénéficiaires porteurs d’action, menés en 2019 et 2022.

### Le développement d’une culture du contenu du projet

Les bénéficiaires du LIFE Natur’Adapt, sont passés d’une vision floue ou divergeantes de la finalité du projet fin 2019 à une culture de la collaboration que nombre de partenaires jugent, au regard de leur expérience, exceptionnelle.





Cet alignement est notamment dû aux efforts de travail coconstruit déployés par la cellule pilote et aux nombreuses itérations associées. Il trouve également sa source dans un bon transfert de compétences interne au consortium : Tela a formé RNF pour lui transférer l'animation de la plateforme ; Europarc a mené des entretiens avec les sites expérimentaux afin de pouvoir à son tour vulgariser leur expertise et la diffuser à l'échelle européenne.

Les différentes structures et personnes bénéficiaires du LIFE ont conservé des cultures de travail qui restent différentes (plus scientifique pour RNF, LPO et le MNHN, plus flexible pour Europarc et Tela), et s'accommodent dans le cadre du travail collaboratif, qui est facilité par les valeurs « humaines » (bienveillance...) du projet.

La souplesse et les adaptations ont également été permises par la confiance développée entre bénéficiaires et financeurs, a donné la marge de manœuvre nécessaire à une réelle gestion adaptative du projet et se sont ainsi inscrits dans sa culture de travail.

### Le travail en distanciel et les outils collaboratifs (digitaux... ou pas)

L'aspect fortement numérique des interfaces de travail (prévu, de par les activités décrites dans le LIFE demandant un travail collaboratif à distance ; renforcé de manière imprévue par la crise covid 19) a créé un contexte demandant beaucoup de capacités d'adaptation aux praticiens du LIFE.

Or les outils collaboratifs distanciels faisaient en 2019 l'objet, pour certains partenaires, d'un rejet ferme. Entre 2019 et 2022, la relation aux outils digitaux est passé de « je n'aime pas/j'y résiste/pas de problème/j'aime bien » à « on s'est adapté » : ils ne sont plus remis en question et ne font plus l'objet de jugement, et génèrent donc peu de résistance.

L'apprentissage et l'adaptation plus ou moins rapide aux interfaces digitales a parfois été freiné par la multiplicité des outils et le manque de stabilité (apparition régulière de nouveaux outils). Tela a joué un rôle-clé dans l'acculturation du consortium aux outils numériques, avec RNF en rôle de « relais » :

*« on a développé une culture du document partagé, avec des outils gratuits »*

Le LIFE a également été le lieu d'une forte acculturation et habitude aux techniques de travail collaboratif et collectif de visu (qui était une surprise au début pour certains partenaires, mais a été apprécié sur le long terme). Sur cet aspect, le prestataire en charge de l'animation des 4 séminaires (ACTeon) a joué un rôle-clé, avec RNF en rôle de « relais ».

Dans les deux cas, on peut observer une forte montée en compétence de l'équipe RNF sur les aspects collaboratifs.

### Prise en main de l'approche adaptative chez les porteurs d'actions

L'aspect « cheminement » du changement de paradigme était déjà présent dans certains discours des bénéficiaires porteurs d'actions en 2019 (qui avaient conscience que les représentations évoluent sur le temps long, qu'il y a de l'inertie), mais peu ancré dans le LIFE et sa méthodologie. Cet aspect apparaît beaucoup plus concret en 2022, avec encore des questionnements sur comment le transmettre, le communiquer, notamment après la fin du projet et dans un contexte de ressources réduites pour la prise en main de la méthodologie par les gestionnaires.



En 2022, on peut observer une vraie compréhension de la gestion adaptative chez la plupart des porteurs d'action, ainsi qu'une plus grande conscientisation des adaptations, des choix, des émotions (y compris sur le plan personnel pour certains). Par exemple, la conscientisation de l'importance de l'équilibre présentiel/distanciel dans un projet.

La **gestion de projet adaptative** a également été conscientisée, et s'est traduite dans les pratiques des différents partenaires avec différents « styles » d'adaptation observés :

- Pour RNF : Des adaptations par phase, en général anticipées
- Pour Tela, Europarc : Des adaptations sous forme de flexibilité dans la réalisation quotidienne du travail (priorisation, cadre de travail de type Scrum...)

Certaines actions se sont cependant heurtées à des difficultés importantes pour mettre en œuvre la démarche adaptative : phases de travail intenses pour certains partenaires, difficultés à tenir les délais et le calendrier du projet de papier : « *on est écrasés par la charge de travail* » ; « *ce projet a des délais impossibles à tenir* » ; « *on travaille en rush, c'est l'enfer* ». Sur l'aspect calendrier, des adaptations ont été plus ou moins possibles selon les tâches, avec une tension entre la volonté de coconstruire et la nécessité de tenir les délais : l'aspect collaboratif génère des étapes intermédiaires et un temps d'animation, dont la durée a été considérée par ces bénéficiaires comme sous-estimée dans le projet de papier.

Par ailleurs, le travail prévu pour la réalisation des revues systématiques (porté par le MNHN) a fait l'objet d'une adaptation au début de sa réalisation (il avait été décidé de faire une mise à plat des mesures d'adaptation existantes avant de démarrer une revue systématique sur trois d'entre-elles). Cependant, la méthodologie des revues systématique est très cadrée : cette action a eu du mal à entrer dans la logique adaptative du projet, aboutissant à une exécution difficile et des ressources sous-utilisées. Au final, il y a eu peu de connexion entre cette action (A4) et la méthodologie issue du LIFE, et peu d'acculturation des praticiens de Natur'Adapt à la méthodologie de revue systématique au-delà du consortium de bénéficiaires.

Enfin, on constate en 2022 que le maniement des concepts en lien avec le projet (par exemple, les notions de conservation, de naturalité) est plus abouti chez les bénéficiaires travaillant en contact direct avec les aires protégées.

## Evolution du rôle des porteurs d'actions dans le projet

Les porteurs d'action ont, dès le projet de papier, **un rôle d'interface fort** : EUROPARC avec les réseaux EU, LPO et RNF avec l'équipe Plan de gestion, MNHN avec le monde académique, Tela avec le public botanique... Ces bénéficiaires ont progressivement investi ce rôle dans un processus de traduction du projet de papier vers sa mise en œuvre opérationnelle, prenant au passage leur part dans l'adaptation de ces actions et développant leur propre rôle d' « impulseur » et d'interface.

## Evolution des attentes et des apports du projet Natur'Adapt pour les membres du consortium

Les principales attentes des bénéficiaires du LIFE en 2019 vis-à-vis du LIFE concernaient d'une part la création de nouvelles aires protégées et le développement du travail en réseau d'AP, et d'autre part



l'évolution du rôle du gestionnaire (passer de la conservation des espèces à l'accompagnement du changement) et la mise en place d'outils pour les y aider.

La première de ces attentes est restée relativement identique en 2022 : l'importance des corridors et du travail en réseau restent des points-clés de la mise en œuvre du LIFE. Elle se complète d'une nouvelle attente : être en mesure de faire des diagnostics qui aillent au-delà de la SNAP.

L'attente concernant l'évolution du rôle des gestionnaires est également intacte, et s'accompagne d'une attente plus large de maximiser l'impact du projet, et de garder son état d'esprit et le transmettre. Cette attente se traduit par exemple par l'idée de faire une campagne de promotion de la méthodologie Natur'Adapt dans les réseaux de gestionnaires d'AP européens (ce qui n'était pas prévu dans le LIFE).

L'attente concernant la transmission à large échelle des acquis du LIFE se matérialise également par l'ambition de créer une boîte à outils utile pour une variété d'acteurs, au-delà des gestionnaires d'AP. Les attentes concernent particulièrement les types d'acteurs suivants :

- D'atteindre les instances politiques, avec l'ambition que le changement climatique soit pris en compte dans toutes les politiques de gestion de la nature.
- D'atteindre le cercle « citoyens » ambition que Natur'Adapt produise une boîte à outils utile pour une variété d'acteurs, au-delà des gestionnaires d'AP. Attente encore non réalisée de mobiliser pleinement des réseaux citoyens.

## 1.5 Synthèse

Quels changements de comportement, de normes et de concepts sur la durée du LIFE Natur'Adapt ?

En 2023, les bénéficiaires du LIFE partagent un sentiment de maturité et de réussite du projet. L'évolution des normes de ce groupe de personnes est perceptible au travers d'une série d'éléments considérés par eux-mêmes comme des réussites du projet :

- Succès de l'aspect « coconstruction » et de la dynamique collective, montée en compétence personnelle sur le travail collaboratif.
- Sentiment de confiance dans l'impact du projet...
- ... mais inquiétude grandissante vis-à-vis du contexte climatique et de biodiversité du côté des gestionnaires. L'aspect émotionnel de l'adaptation au changement climatique a émergé comme sujet à part entière au cours de la 2<sup>nd</sup>e moitié du LIFE.
- Impression de beaucoup mieux maîtriser le sujet et sentiment de légitimité.
- Conscience encore plus aigüe de l'importance du sujet climat et de l'utilité du projet, avec une vision plus claire de sa finalité. Le moteur de l'implication personnelle dans le projet reste le sujet lui-même. Il y a un consensus entre les partenaires sur les valeurs du projet, qui favorise son caractère adaptatif : « *Pour être adaptatif, il faut lâcher prise sur les décisions pratiques et revenir sur le terrain des valeurs* ».

Les bénéficiaires reconnaissent des passages difficiles : périodes de fortes tensions sur la charge de travail, difficulté d'incorporer l'action sur les revues systématiques au reste de la démarche, lien interne à RNF sur l'articulation avec la méthodologie Plan de gestion qui reste difficile dans la dernière année du LIFE.



Un processus d'apprentissage de la gestion adaptative a été observé chez les bénéficiaires du projet, et notamment chez les pilotes (faire le deuil du projet de papier, aller-retours entre le cadre du programme LIFE et la flexibilité demandée par une mise en œuvre adaptative et coconstruite) dans les divers rôles qu'ils avaient à assurer : management interne, coordination des bénéficiaires, interface avec les financeurs, développement des relations avec différents acteurs extérieurs... La gestion adaptative du LIFE a généré beaucoup de choix de priorités et d'investissements à faire pour répondre aux enjeux du projet.

Au sein du consortium, on a observé un processus de construction d'une vision commune du projet et d'une culture de travail intégrant les valeurs du projet (adaptativité, collectif...). La confiance développée a permis une prise de responsabilité par les bénéficiaires sur la thématique du LIFE, qui assurent à leur tour un rôle d'interface avec l'extérieur du consortium.

Chez les gestionnaires ayant pratiqué la démarche Natur'Adapt, l'étude sociologique révèle une flexibilité grandissante dans l'échelle de réflexion (géographique ou temporelle), ainsi qu'une prise de conscience de l'importance du cheminement et du processus lui-même en matière d'adaptation au changement climatique. Leur participation au LIFE mène à la prise en compte progressive des acquis de la démarche dans les documents de gestion des sites (au gré de leur calendrier d'élaboration ou de révision).

L'étude des processus à l'œuvre chez les sites expérimentaux et les sites tests montre, dans les sites expérimentaux, un réel impact de la démarche Natur'Adapt sur les relations entre l'aire protégée et les autres acteurs sur le sujet de l'adaptation au changement climatique. Cet impact n'est que peu perceptible chez les sites tests, montrant que le pas de temps d'un an et les ressources allouées au test (50 jours) ne suffisent pas à modifier significativement les relations entre l'AP et ses acteurs.

La démarche a permis, sur les sites expérimentaux et sites tests, une objectivation des connaissances et de l'argumentaire sur le changement climatique, une montée en compétence du gestionnaire et une prise de conscience de l'importance de la communication avec les acteurs internes et externes à l'AP.

Pour ces sites, la mise en œuvre du plan d'adaptation nécessitera, comme pour le LIFE, une traduction du plan vers la mise en œuvre concrète de ses actions, mobilisant des compétences de gestion adaptative similaires à celles développées dans le cadre du LIFE, d'où l'importance d'assurer une continuité entre la dynamique du LIFE et les processus à l'œuvre sur ces AP et les suivantes à prendre en main la démarche. L'entretien et le développement de la dynamique collective sera un levier important pour la réussite de cette mise en œuvre.



## Chapitre 2 : Suivi et capitalisation des acquis du LIFE Natur'Adapt

Le suivi du LIFE Natur'Adapt passe par une visualisation régulière de l'ensemble de ses activités via un outil constitué de « frises », présentées aux participants à différentes étapes du projet et utilisées comme support de discussion et de réflexion. Le suivi est également réalisé via les « note-miroir », résultant de l'observation participante réalisée durant les 4 séminaires du LIFE. Des entretiens réguliers avec la coordinatrice du LIFE ont permis d'accentuer l'effet de réflexion et de capitalisation tout au long du projet, tout en collectant des données en vue du travail d'analyse. Enfin, deux phases d'entretiens avec les membres du consortium Natur'Adapt et un atelier en ligne final en mars 2023 complètent les tâches de suivi et capitalisation dont les résultats sont présentés dans ce chapitre.

### 2.1 Documenter et analyser la trajectoire du projet

Les frises « trajectoire » ont pour double objectif de rendre compte de la dynamique du projet et de servir de support de discussion avec les personnes qui pratiquent le projet (bénéficiaires, sites tests, autres acteurs). En détaillant les principales activités mises en œuvre dans le déroulement du LIFE et les éléments de contexte pouvant l'influencer, elles donnent une vision globale et commune en soulignant les grandes étapes, les liens entre les activités, les bifurcations, les acteurs impliqués... Ces frises sont organisées de façon à rendre visibles les différents cercles d'acteurs concernés par le projet.

Les frises « trajectoire » ont été réalisées et mises à jour tous les 6 mois tout au long du projet à l'occasion d'entretiens avec les coordinateurs et les bénéficiaires, d'observations (lors des séminaires et autres événements) et de revues des documents du projet (rapports, comptes-rendus...).

La première frise rend compte de l'émergence du projet LIFE Natur'Adapt, de son élaboration et de son démarrage, jusqu'au séminaire d'ouverture :

#### Guide de lecture des frises trajectoire

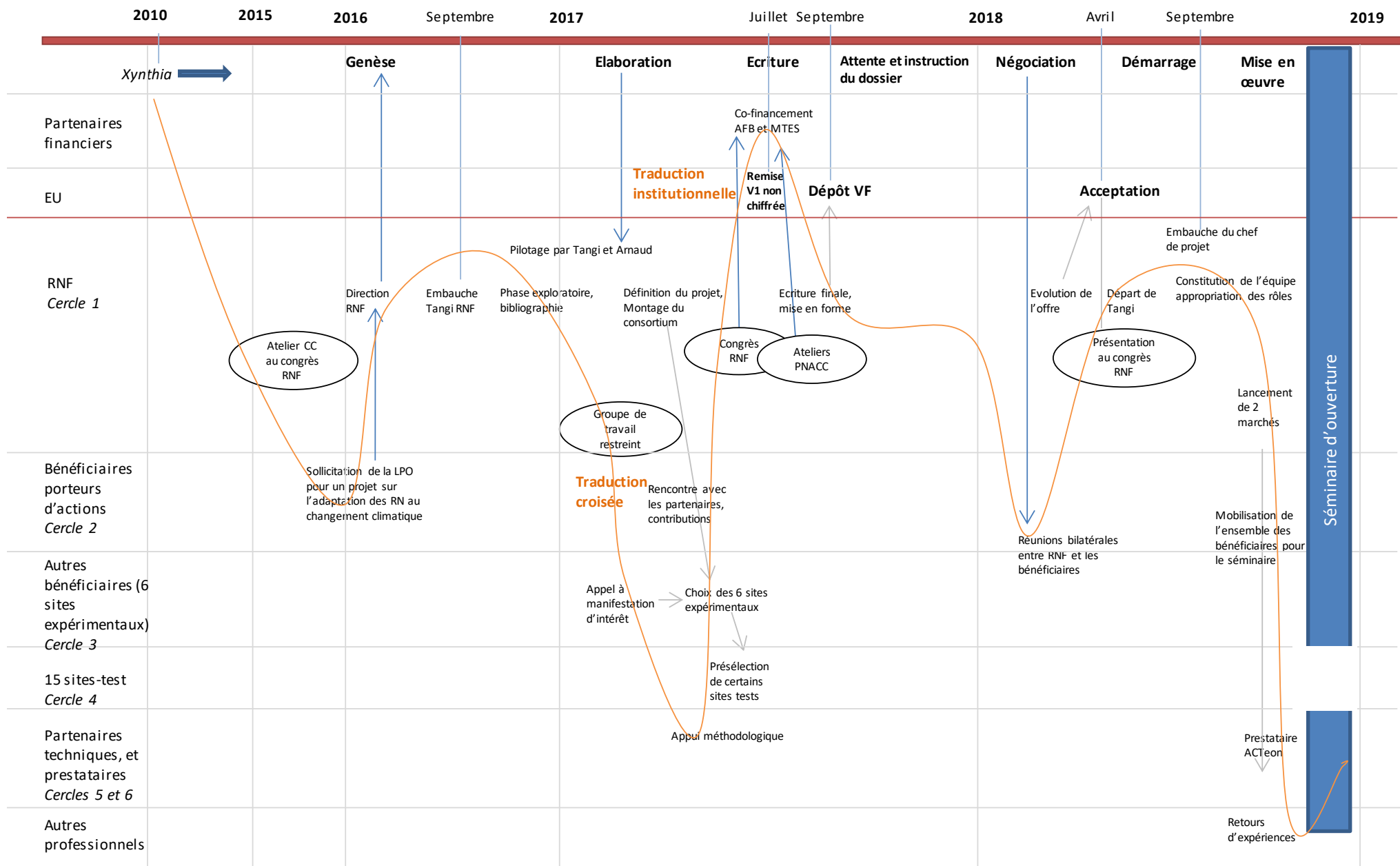
La flèche rouge horizontale donne des éléments de repère temporels (années, mois).

Les différents cercles d'acteurs sont indiqués verticalement.

Chaque activité ou événement concernant ou émanant de ce groupe d'acteur est indiqué dans la ligne correspondant à son cercle, à hauteur de son repère temporel.

Les événements concernant plusieurs cercles sont indiqués par des rectangles verticaux (ex : les séminaires)

La « trajectoire » du projet y est symbolisée par une ligne orange.

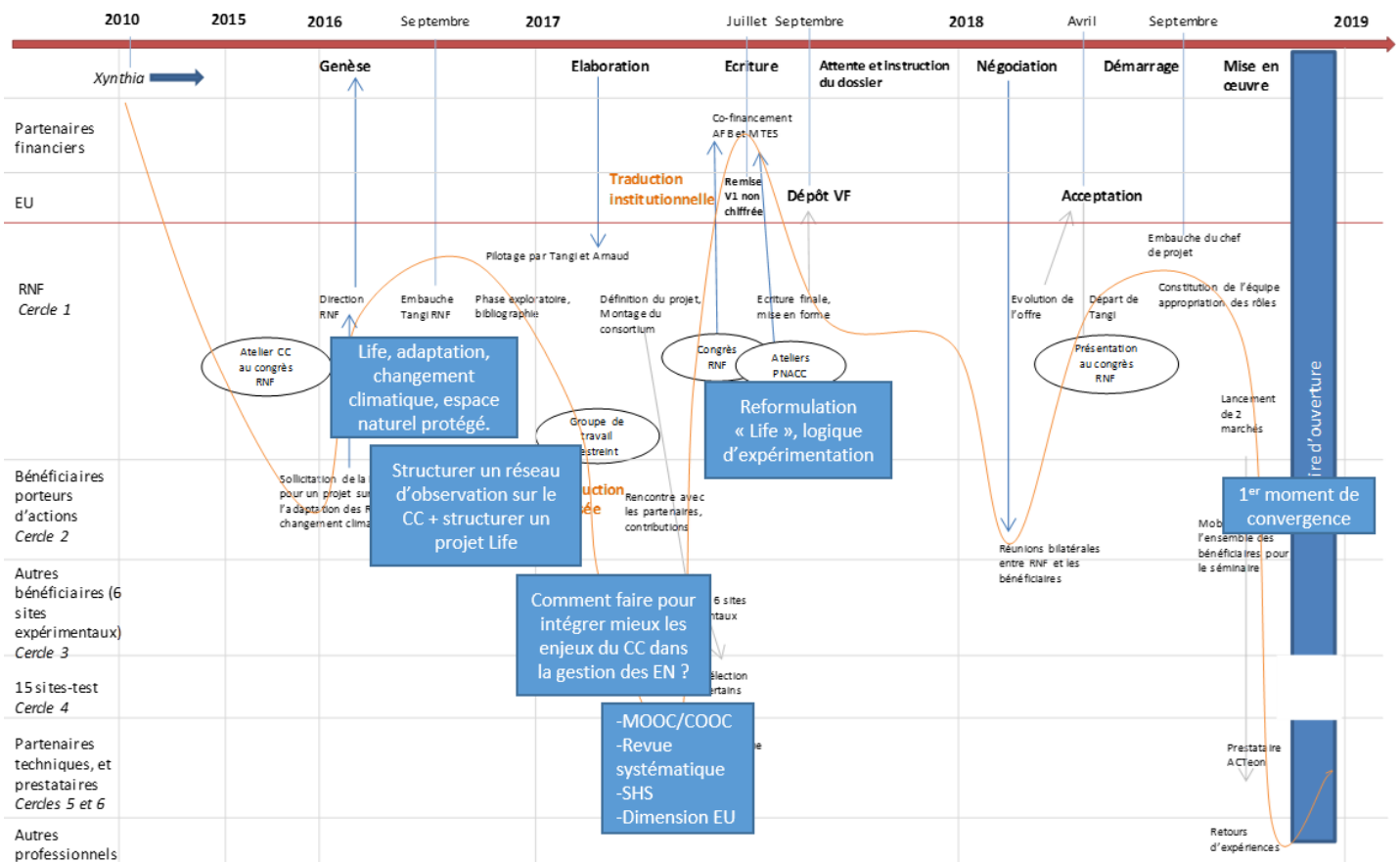




Le projet trouve sa genèse dans les suites de la tempête Xynthia, qui a fortement marqué les habitants et gestionnaires d’aires protégées situées sur cette partie du littoral atlantique, au travers d’échanges entre la LPO et RNF. Il y a une accélération des événements fin 2016/début 2017, avec une élaboration intense du projet de LIFE entre février et septembre 2017, puis un ralentissement entre son dépôt et son démarrage effectif, matérialisé notamment par l’embauche de la coordinatrice du projet (Anne-Cerise Tissot).

On peut observer sur cette première frise que RNF est un acteur très central du montage du projet (relations bilatérales avec les partenaires, prise en charge de tous les aspects), il joue un rôle de traducteur central et bénéficie d’une forte confiance des partenaires. La notion de co-responsabilité est intrinsèque au projet dès son élaboration (co-financement Ministère et AFB répartis entre tous les bénéficiaires).

La frise permet d’observer des élargissements successifs du cercle des acteurs du projet entre la genèse et le séminaire d’ouverture. L’élaboration du LIFE se fait par plusieurs traductions successives du sujet, c’est à dire de façon de formuler la question centrale du projet (cadres bleus sur la frise), d’abord entre RNF et la LPO, puis au sein de RNF, ensuite avec les partenaires/futurs bénéficiaires, avec les financeurs, et enfin au moment du dépôt et de la négociation :



Ces visions ont été amenées à converger vers un document commun à l’été 2017, via les échanges bilatéraux des partenaires avec RNF (traduction croisée, horizontale entre partenaires) et le travail de de formalisation dans le cadre LIFE (traduction institutionnelle) fait par RNF : sur cette période, **RNF est le « traducteur » principal du projet.**



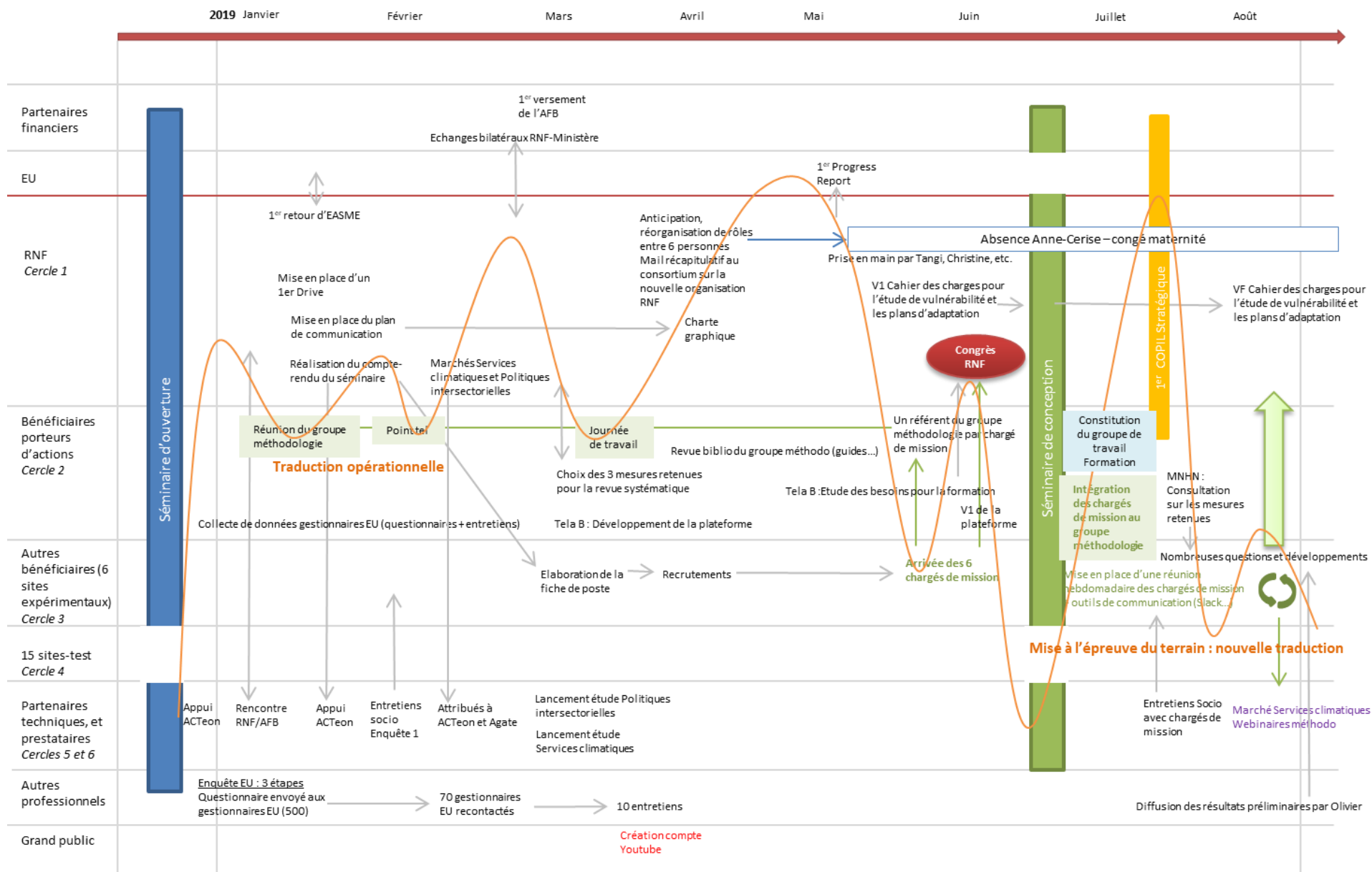
A partir du démarrage et via le lancement des premières actions, les bénéficiaires commencent à s'approprier le projet. Le séminaire d'ouverture (11 au 13 décembre 2018) est l'occasion de confronter les différentes perceptions générées par cette appropriation, et constitue un premier moment de convergence sur ce que sera le projet concrètement. Le séminaire d'ouverture est vécu pour une partie des bénéficiaires (notamment les conservateurs des sites expérimentaux) comme une étape de lancement.

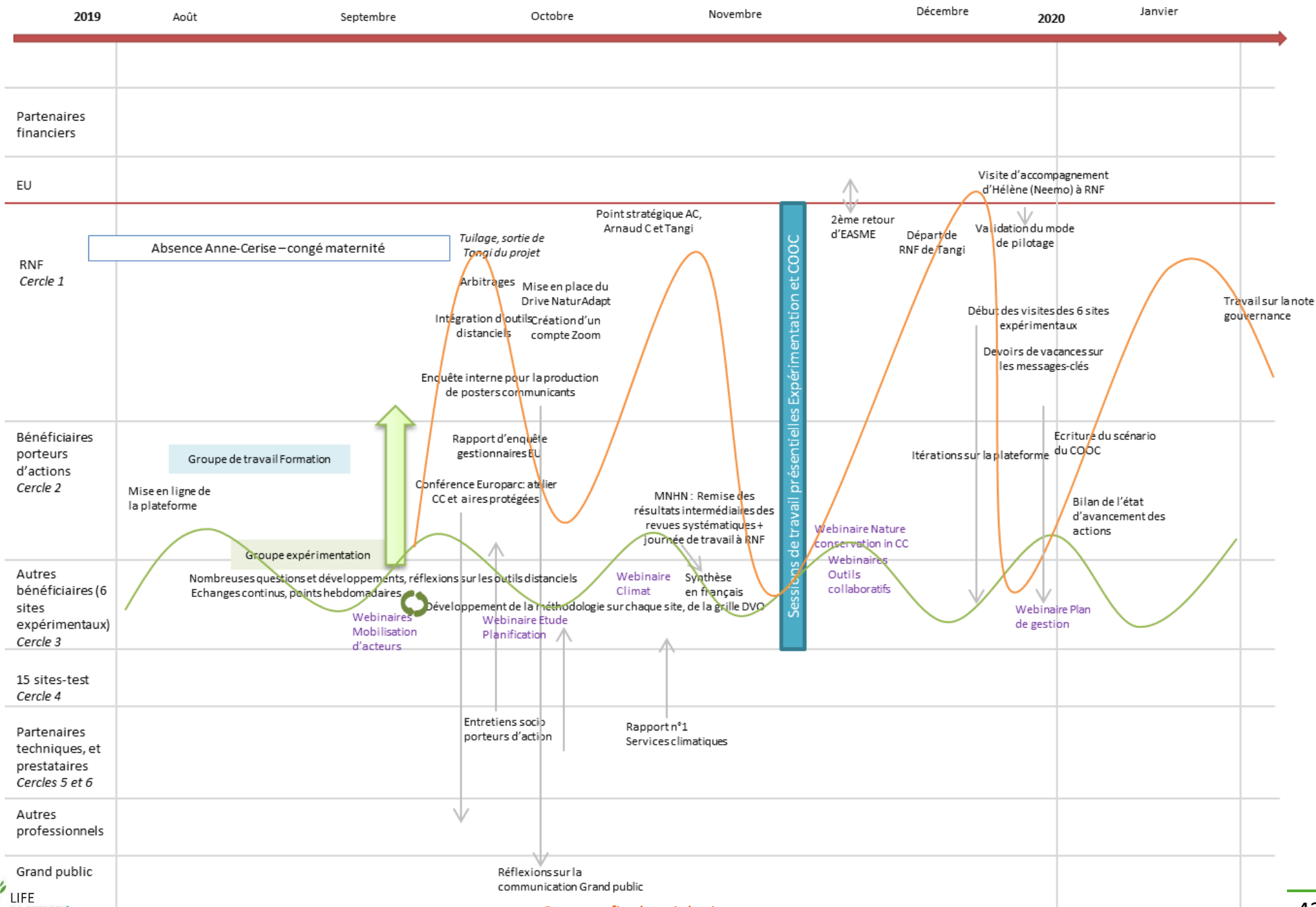
A partir du séminaire d'ouverture, on observe davantage d'activité au niveau des bénéficiaires, notamment des porteurs d'actions : c'est l'entrée dans une phase de traduction opérationnelle du projet (du « projet de papier » accepté par les financeurs au projet réel). L'activité bilatérale continue entre RNF et les partenaires techniques et financiers (OFB, Ministère...).

Le temps de la traduction entre le projet de papier et le projet réel est illustré par une étape importante du démarrage : le démarrage officiel du projet en juillet 2018 et son démarrage « effectif » en septembre 2018 avec l'arrivée d'une coordinatrice de projet dédiée. Ce décalage d'environ 1 trimestre lors du démarrage va se répercuter dans le planning d'autres activités, notamment les activités préparatoires (A).

La période représentée dans les deux frises suivantes va du séminaire d'ouverture (décembre 2018) au séminaire de conception (juin 2019), puis du séminaire de conception à la fin de l'année 2019 :







Rapport final sociologique



Le mois de mai 2019 est marqué par le départ en congé maternité de la coordinatrice du LIFE : cette absence prévue de 5 mois a généré une anticipation, une réorganisation et la mise en place de « protocoles » et d'outils pour rendre le projet plus autoportant et résilient (par exemple la mise en place du drive Natur'Adapt...). On observe également un réinvestissement de Tangi Corveler, qui avait fortement participé à l'élaboration du projet LIFE pour s'en détacher lors de son lancement, au profit de la coordinatrice. Cette adaptation a permis une continuité et le maintien d'une cohérence au projet.

La mise en œuvre du LIFE fait également intervenir des acteurs extérieurs avec le recrutement de prestataires pour deux marchés passés par RNF en février (un attribué à ACTeon, l'autre à Agate). ; un autre en août, sur le diagnostic de vulnérabilité et les plans d'adaptation. Ces prestations sont suivies en bilatéral entre les prestataires et RNF.

En juin 2019, le groupe s'élargit avec l'**arrivée des 6 chargés de mission des sites expérimentaux**, en CDD pour 18 mois dans les structures bénéficiaires en charge de ces sites. L'enjeu de les intégrer au projet est bien identifié lors du séminaire de conception. Le groupe des 6 chargés de missions constitue rapidement un sous-groupe avec ses propres règles et canaux de communication. Son fonctionnement est fluide et il s'auto-organise. **La trajectoire de ce groupe est représentée en vert.** Le groupe est constitué de chargés de mission à temps plein sur l'expérimentation Natur'Adapt, et exprime des besoins urgents afin de ne pas rester bloqués dans leur processus. Ainsi, dès juillet, une traduction concrète du projet s'amorce dans les sites expérimentaux par les chargés de mission : de nombreux questionnements émergent, générant une forte sollicitation par le groupe des chargés de mission du groupe méthodologie et de RNF en tant que pilote du projet. Le barycentre de l'activité du projet se déplace vers eux. Ils sont moteurs et induisent une accélération globale du projet. Une dynamique forte se met en place entre les chargés de mission et le groupe méthodologie, au moment où le pilotage RNF est en mode « intérim » avec Tangi Corveler.

Entre le printemps et l'automne 2019, on commence à voir différentes instances se mettre en place : **le groupe méthodologique, le comité de pilotage stratégique. Un Comité de pilotage technique** (rassemblant les bénéficiaires) est évoqué. En revanche, le **comité de déploiement** tarde à se constituer.

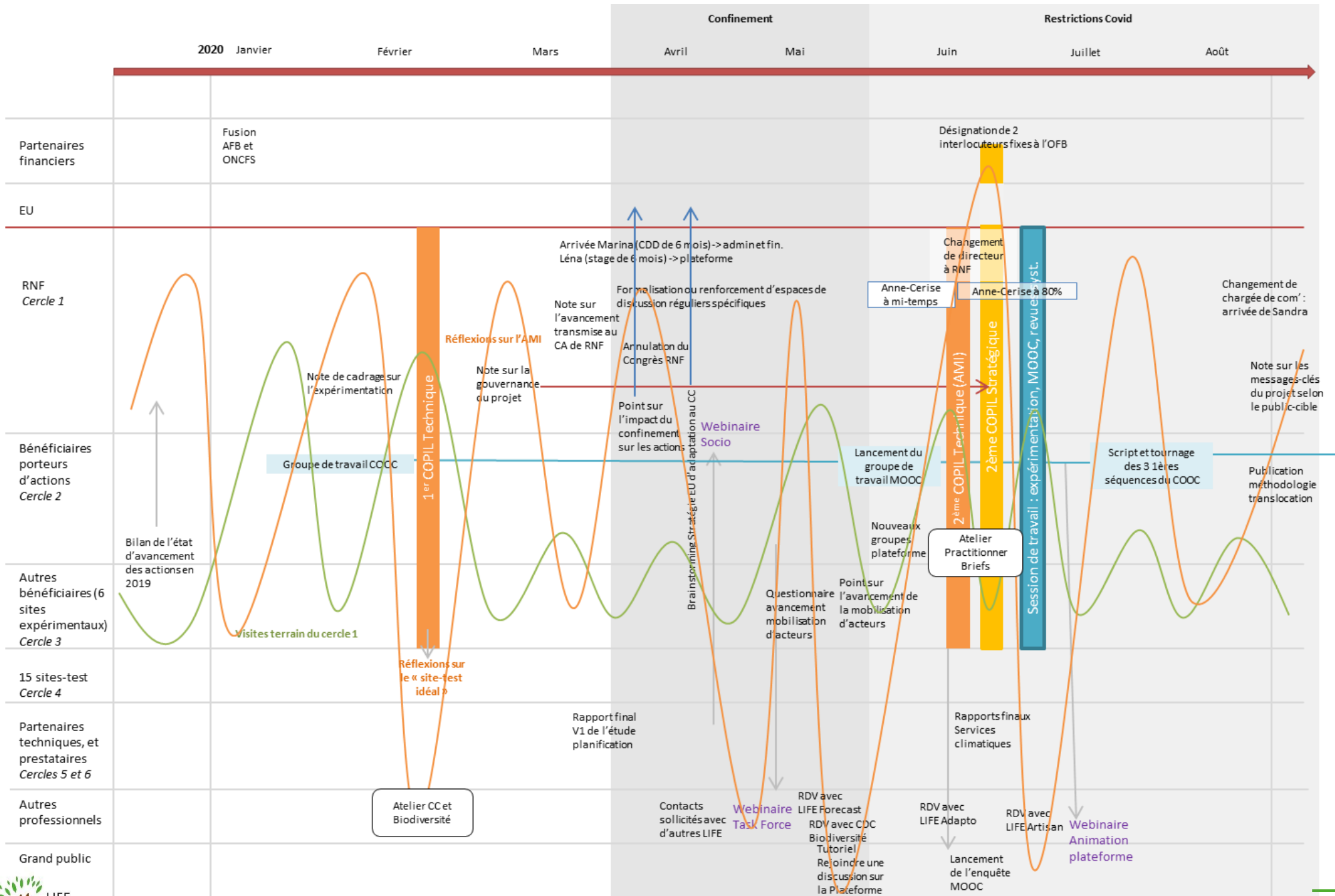
Anne-Cerise, la coordinatrice du projet, revient mi-septembre. Il y a de nombreux arbitrages à faire à son retour, après une période de tuilage rapide avec Tangi Corveler, qui sort à nouveau du projet. Les discussions bilatérales avec les porteurs d'action s'intensifient. Des **adaptations** sont faites en réponse à des enjeux identifiés lors du séminaire de conception :

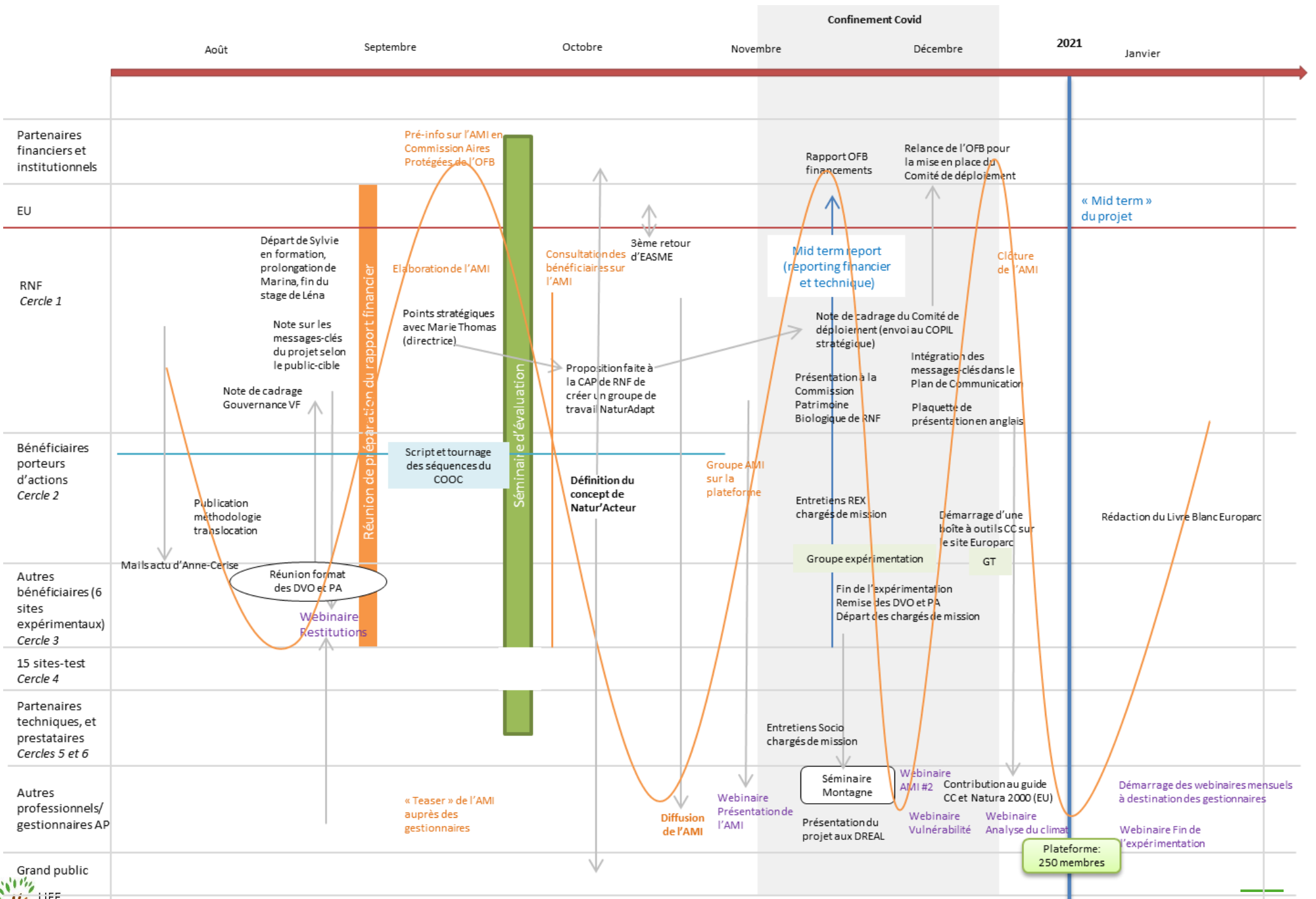
- en réponse à l'enjeu de développement d'une culture commune et de compétences collectives, un outil « Webinaires » est déployé à différents niveaux (prestataires, RNF, porteurs d'actions, sites expérimentaux) à partir du mois d'août
- en réponse à l'enjeu d'articuler temps présentiel et travail distancié, commence le déploiement d'outils et de méthodologies en distancié (moteurs : Tela Botanica, Olivier d'Europarc, Anne-Cerise à RNF, le groupe des 6 chargés de mission)

Décision est également prise d'organiser des journées de travail en présentiel en novembre, ce qui constitue une adaptation par rapport au planning initial des rencontres projetées. Le pilote RNF mobilise du temps pour visiter chacun des sites expérimentaux (à partir de décembre 2019).

Sur le second semestre 2019, il n'y a pas de réunion d'instances formelles, et plus de contacts au niveau des partenaires financiers et de l'UE. Ce semestre est notamment marqué par la visite de Neemo (structure en charge du suivi du LIFE pour la Commission Européenne) en décembre.

Les frises-trajectoires de l'année 2020 sont insérées sur les pages suivantes :





Rapport final sociologique



L'année 2020 est marquée par l'impact du covid et des périodes de confinement.

Lors du 1<sup>er</sup> semestre, les échanges se recentrent sur les premiers cercles du projet : il y a davantage d'échanges entre les sites expérimentaux et les cercles 1 et 2, mais assez peu avec les cercles 5 et 6 et le grand public (la mobilisation d'acteurs est difficile sur les sites).

Du côté des porteurs d'action, la dynamique autour du COOC et de la plateforme s'intensifie.

Le pilote RNF connaît du turn-over dans l'équipe de coordination, mais assure une continuité malgré tout.

La trajectoire globale du projet commence à investir les cercles « autres professionnels » (via les webinaires, l'AMI et le séminaire Montagne organisé par Asters) et « grand public » (avec l'ouverture de la plateforme et l'enquête MOOC).

L'impact du premier confinement a été bien géré, mais a changé certains équilibres dans le projet :

- Globalement, cela se traduit par une structuration plus solide du distanciel (thématiques qui s'y prêtent plus ou moins, personnes plus ou moins à l'aise)
- Prise de conscience qu'il peut être difficile de se souvenir des adaptations réalisées en période de confinement (dans l'urgence, dans un état d'esprit particulier) – or certaines laissent leurs marques. Ainsi, le contexte de confinement a modifié de manière brutale certaines normes du quotidien professionnel et personnel, induisant des prises de décisions potentiellement différentes de celles qui auraient été prises autrement. Un questionnement réflexif se pose sur comment mesurer l'impact durable du covid sur le projet LIFE.

Dans un contexte Covid inédit, le séminaire d'évaluation prend un rôle ad-hoc : conforter le collectif. Celui-ci est tenu de visu (hybride) à Annecy entre les deux confinements, en septembre 2020.

Au cours du 2<sup>ème</sup> semestre, on peut observer un double mouvement :

- Une consolidation du « cœur » du projet sur le plan institutionnel dans les interactions avec la Commission Européenne
- Un élargissement de plusieurs manières : l'AMI pour le recrutement des 15 sites tests, le développement des webinaires, la préparation du COOC, la communication en préparation à l'élargissement du groupe des « praticiens » Natur'Adapt (par exemple, un sondage pour déterminer un nom pour les membres de la communauté Natur'Adapt, fixé finalement sur les **Natur'Acteurs/Natur'Actrices** en octobre 2020), le début du mail d'actualité mensuel de la coordinatrice du projet.

La fin de l'année 2020 est marquée par le départ des chargés de mission, la finalisation de l'expérimentation, et la transition vers la mise en œuvre des plans d'adaptation dans les sites expérimentaux : passage de relai des chargés de mission vers les conservateurs, aménagements dans certaines structures bénéficiaires pour prolonger le contrat des chargés de mission (Emilien embauché en CDI à la LPO pour continuer sur Natur'Adapt et le site test, Juliette embauchée en CDI à Asters-CEN74 dans le cadre de la création d'un poste changement climatique, Iris prolongée sur le RN de Chastreix-Sancy pour contribuer à la finalisation du plan de gestion).

Malgré le contexte Covid, le LIFE montre lors de l'année 2020 des signes de maturité de projet à mi-parcours : notes de cadrage, instances qui se mettent en place, projet qui s'assume et de définit mieux vis-à-vis de l'extérieur, début des retours d'expérience et de la capitalisation.

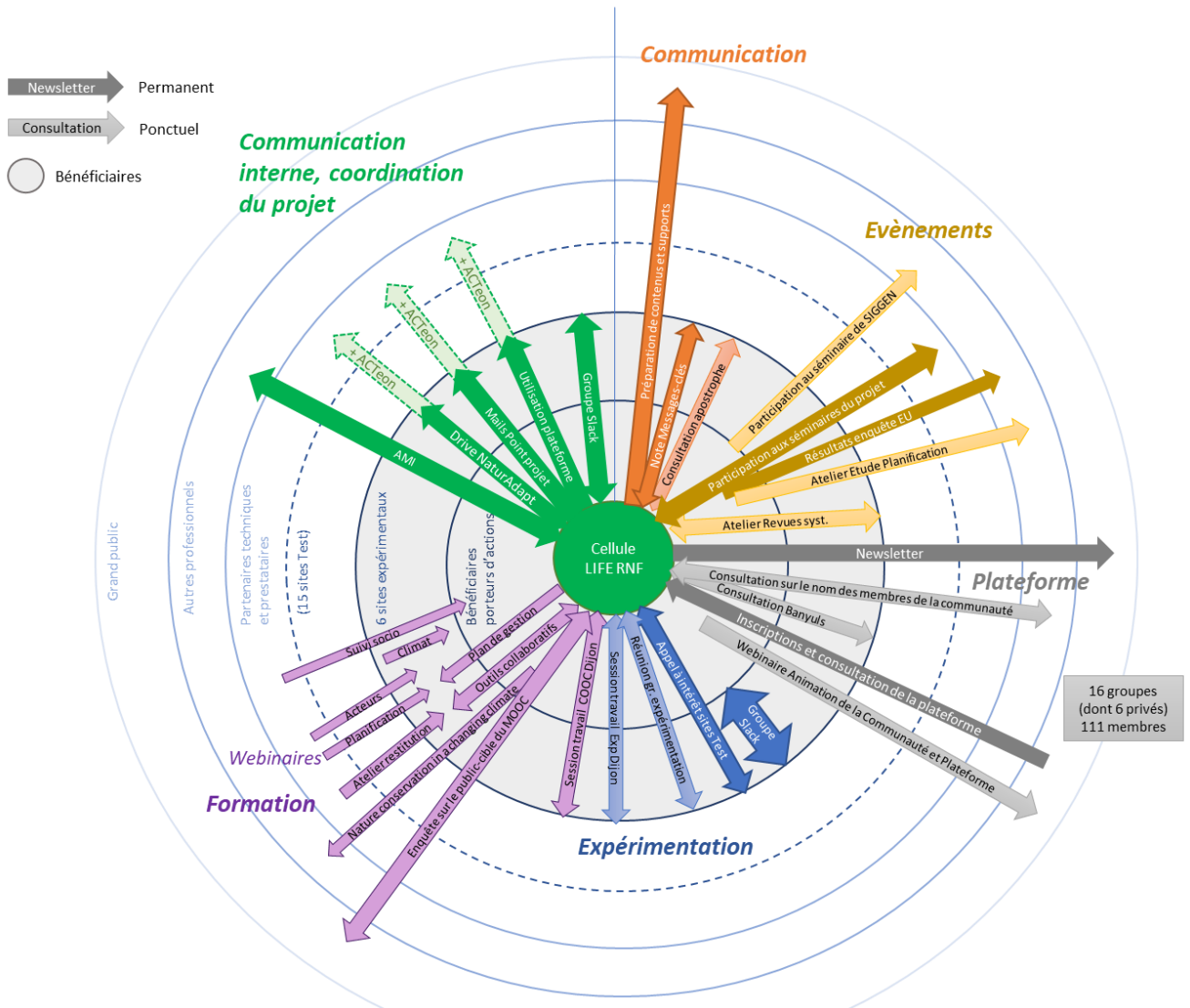
A ce stade, une seconde frise a été proposée afin de visualiser les cibles des communications émanant des grandes actions du projet. Elle a été présentée au séminaire d'évaluation en septembre 2020 pour une itération avec les membres du consortium.

### Guide de lecture des frises communication

Chaque flèche indique un outil de communication. Elle part de son émetteur et pointe la cible de la communication.

Les cercles concentriques sont les cercles d'acteurs représentés sur les frises trajectoires, les trois cercles centraux représentant le consortium de bénéficiaires.

Cibles des outils de communication du projet NaturAdapt en septembre 2020



Cette schématisation des émetteurs et cibles des communications du LIFE Natur'Adapt illustre le rôle très centralisateur de RNF dans celles-ci en septembre 2020. Alors que la frise trajectoire montre qu'un premier



décentrage a eu lieu en 2019 avec l'arrivée du groupe des chargés de mission des sites expérimentaux, on voit qu'en septembre 2020 la communication est encore largement interne au consortium.

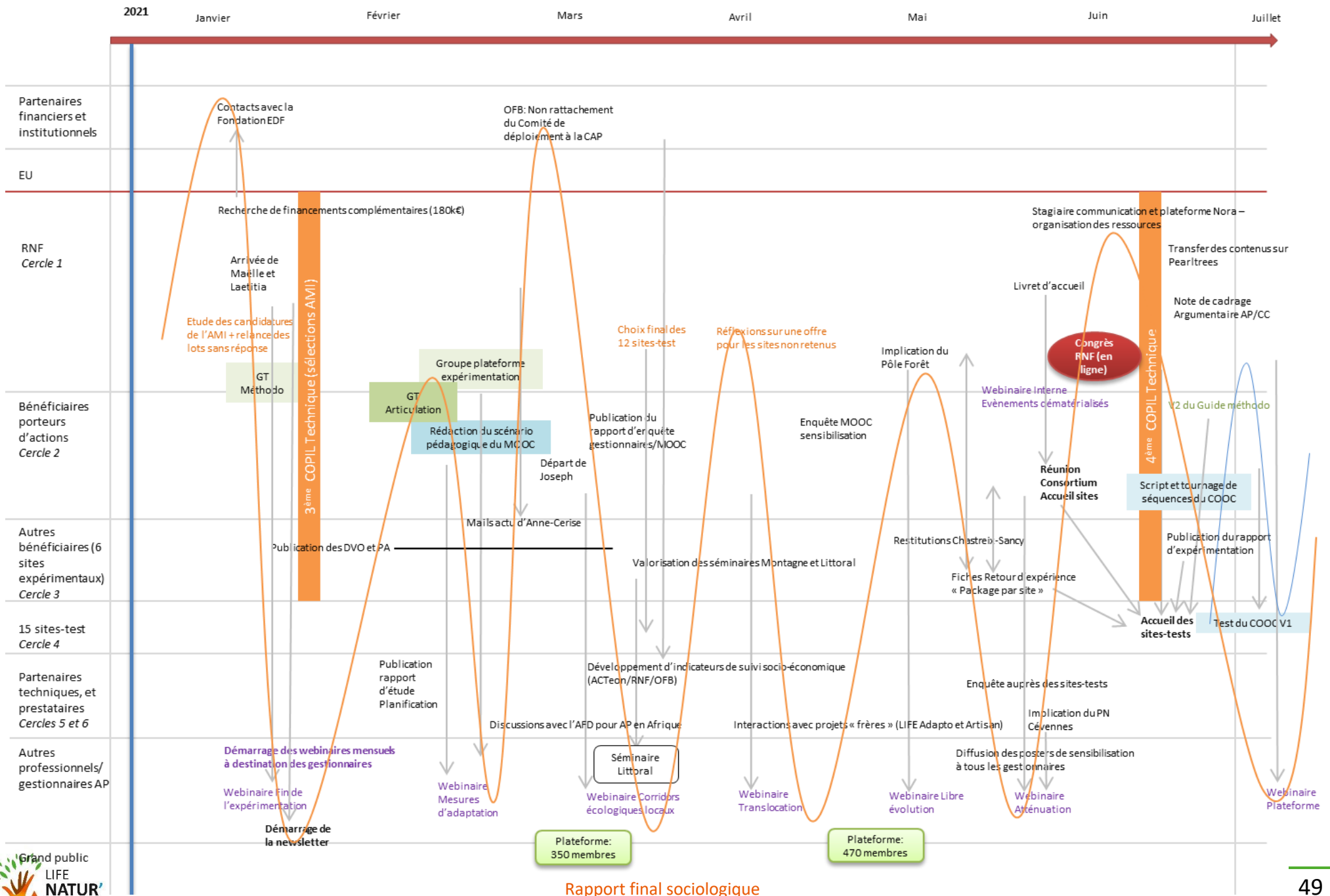
La plateforme est encore expérimentale et en cours de développement, et ne touche pas encore son public même si son accès est ouvert en ligne.

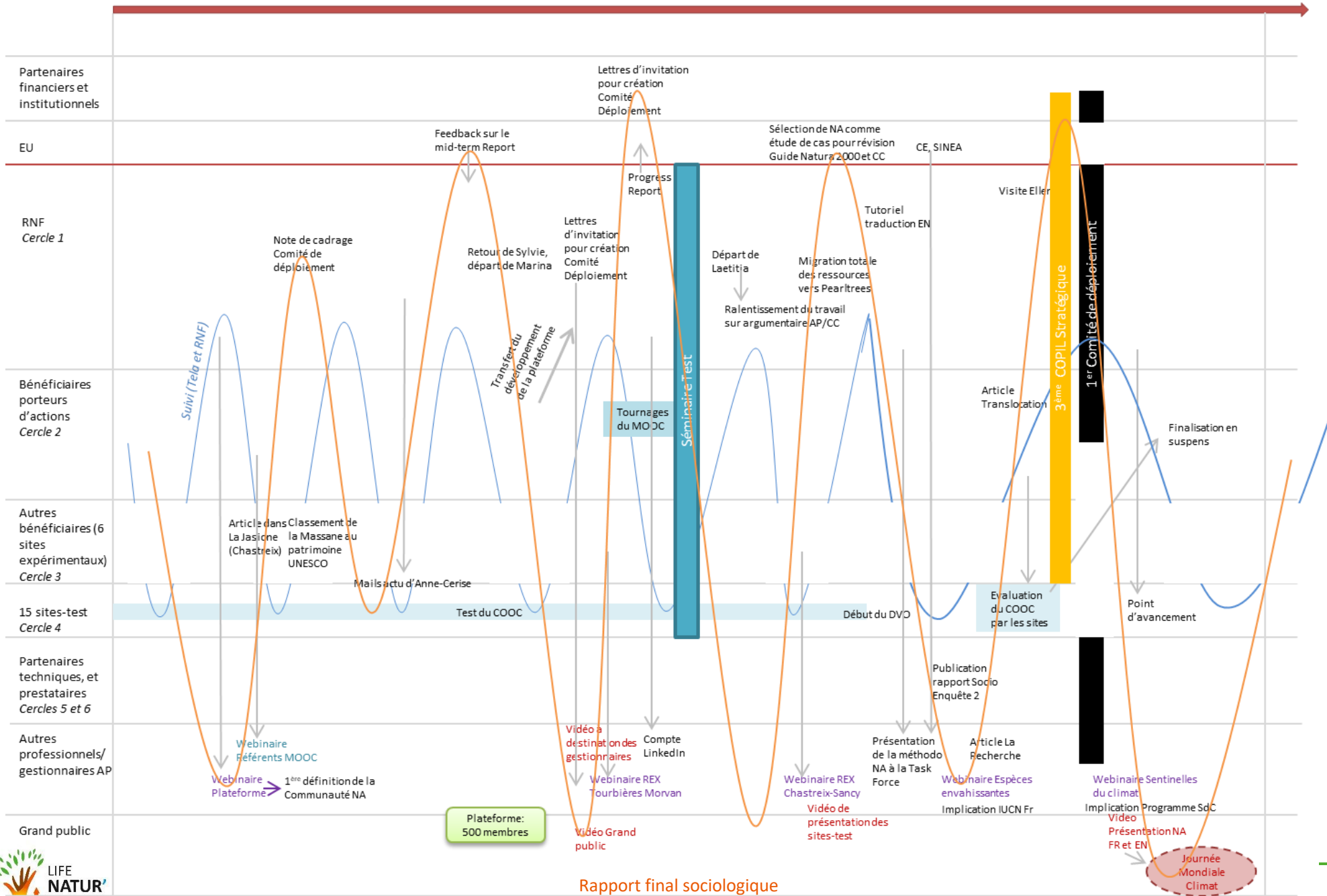
On peut voir dans la section « Formations » le succès et l'efficacité de la participation des différents cercles aux webinaires, à l'exception du grand public.

L'AMI pour le recrutement des 15 sites tests n'étant pas encore sorti, le cercle 4 est représenté en pointillés.

Les frises-trajectoires de l'année 2021 sont insérées sur les pages suivantes :







Rapport final sociologique

L'année 2021 est marquée par l'**élargissement** du projet aux **15 sites tests**, recrutés via un AMI. Au cours du printemps, on peut observer une convergence des activités vers l'accueil des sites tests, avec un effet d'accélération de la capitalisation : guide méthodologique, COOC, capitalisation de l'expérimentation (DVO et PA « exemples »). Le lancement du test a lieu en juin 2021, et représente également un test des capacités d'incorporation de ces nouvelles personnes par le « groupe-cœur » du projet. [La trajectoire des sites tests est représentée en bleu dans les frises.](#)

La période est également marquée par la recherche par les pilotes de 180 000€ **co-financement** : le projet connaît une période de fragilité forte, d'incertitude quant à ses ressources, de prise de risque, avec un enjeu fort de sécurisation.

On observe donc sur cette période un double processus d'élargissement (intégration d'un nouveau cercle) et de réseautage (développement, consolidation, construction de partenariats par RNF avec des acteurs extérieurs).

Le projet formalise certaines pratiques, dans un souci de régularité pour faire exister Natur'Adapt dans le quotidien des gestionnaires d'aires protégées francophones : webinaires mensuels, montée en puissance de la plateforme, nouveaux outils (forum...), newsletter. La légitimité de Natur'Adapt auprès des gestionnaires d'aires protégées encore extérieurs au projet reste un enjeu, celui de l'**ancrage de terrain**.

Au 2<sup>ème</sup> semestre, le test crée un double effet de polarisation des échanges : entre les sites et RNF d'une part ; entre les sites et le binôme Tela-RNF d'autre part au travers de la co-animation du COOC.

Cette période est aussi celle de la pérennisation du dispositif de webinaires, du développement du media vidéo, et d'une augmentation globale des activités communication. On assiste à l'apparition de messages ciblant spécifiquement le cercle Grand Public. L'animation de la plateforme est progressivement transférée de Tela vers RNF, et gagne graduellement des membres (900 inscrits en avril 2022).

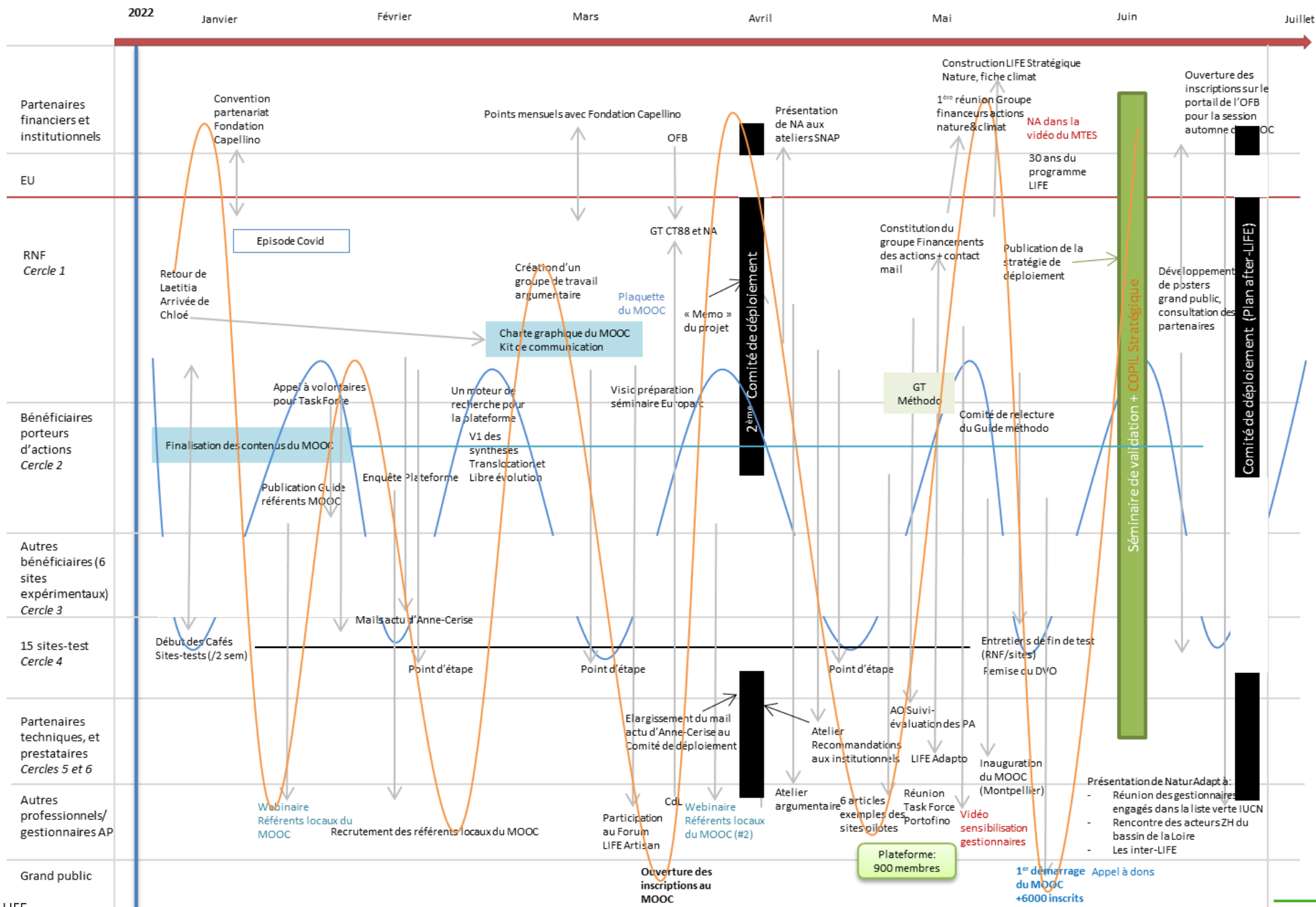
Un séminaire non prévu au projet est organisé en septembre 2021 à Dijon pour les sites tests afin de favoriser leur intégration. Cette rencontre a été l'occasion de renforcer le dialogue sur l'avancement de chacun et sur les marges de manœuvre dont les sites disposent vis-à-vis du guide méthodologique.

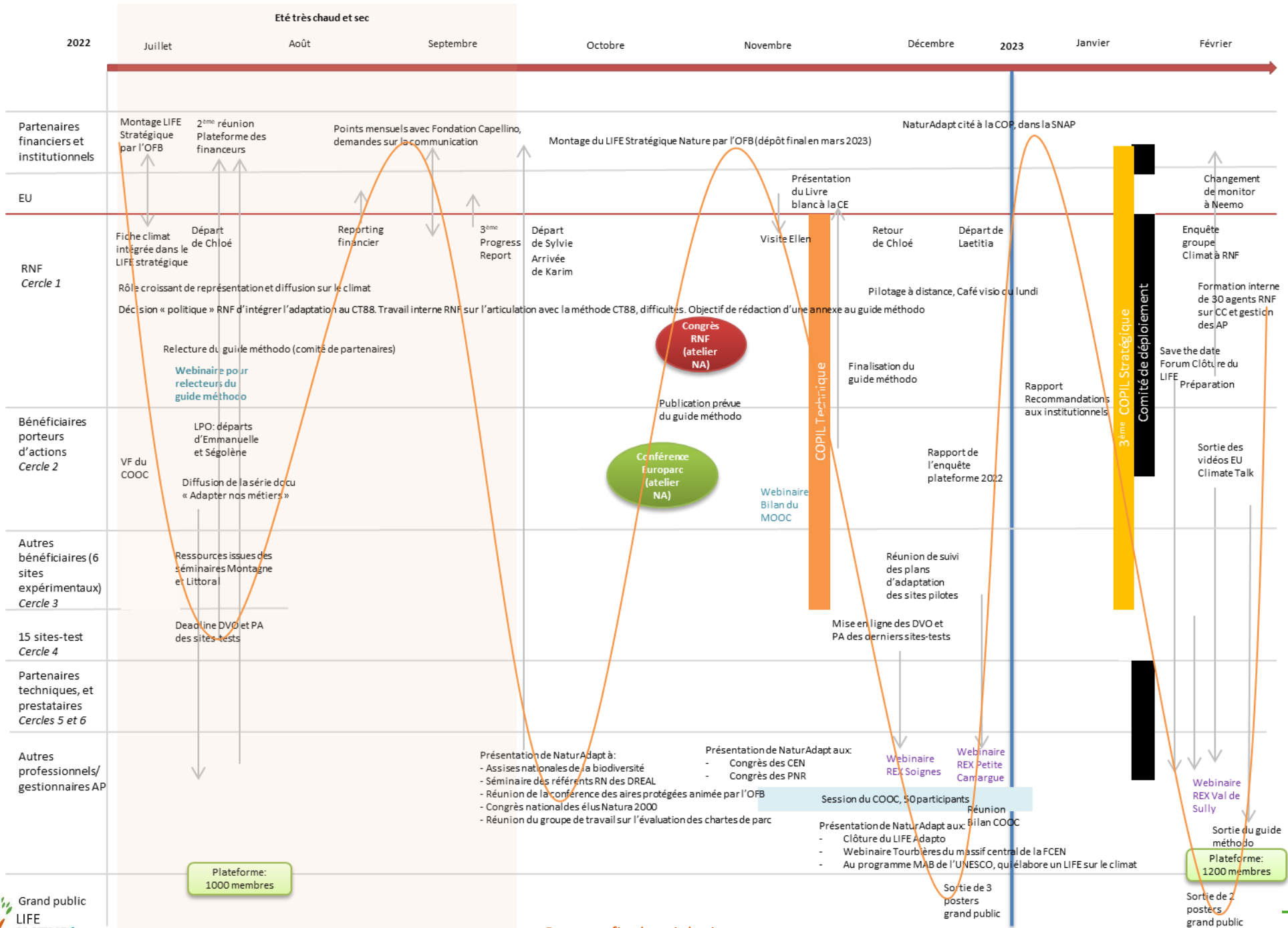
Le démarrage du Comité de déploiement en décembre acte une stabilisation institutionnelle et la préparation de l'« **after-LIFE** ».

Le LIFE Natur'Adapt bénéficie d'autres formes de **reconnaissance institutionnelle**, notamment en devenant un cas d'étude dans le guide européen Natura 2000 dédié au changement climatique.

Sur les 6 sites expérimentaux, on assiste à un effet de « retour au quotidien », avec un enjeu de mise en œuvre du plan d'adaptation.

Les frises-trajectoires de l'année 2022 sont insérées sur les pages suivantes :





**Rapport final sociologique**



En janvier 2022, le co-financement du LIFE est assuré grâce à une convention signée avec la fondation Capellino, ce qui constitue à la fois un soulagement pour l'équipe pilote et une assurance de stabilité jusqu'à la fin du projet.

Au 1<sup>er</sup> semestre 2022, l'énergie converge vers le MOOC, avec un effort pour trouver sa cible et préparer sa diffusion. La stabilisation du co-financement permet l'embauche d'une personne de plus dans l'équipe pilote, sur la communication du MOOC.

La période est également marquée par le suivi du test, avec la mise en place de « Cafés » toutes les deux semaines (instance informelle) et de points d'étapes (instance formelle), tous deux animés par RNF. Les 15 sites tests ont moins développé la capacité à fonctionner en groupe que les 6 sites expérimentaux, et beaucoup mettent en avant le temps limité qu'ils ont eu à consacrer à Natur'Adapt (50 jours dans le cadre de l'AMI, que certaines structures complètent avec des ressources internes). Ainsi, le séminaire de validation en juin 2022 constitue une étape de convergence importante pour ces personnes en fin de test.

L'activité est riche du côté des partenaires institutionnels, que ce soit dans les échanges bilatéraux que mène RNF ou dans les réunions régulières du Comité de déploiement.

L'inauguration du MOOC et le lancement de sa première « promotion » en mai 2022 entraîne l'intégration dans la communauté liée à la plateforme des « **mooceurs** » : un élargissement significatif en termes de nombre (6000 inscrits au MOOC) et de profils (grand public), avec l'enjeu de pouvoir les accueillir afin qu'ils trouvent leur place dans la communauté.

L'été 2022 a été le plus chaud jamais enregistré en Europe<sup>4</sup>, devant l'été 2021 qui constituait lui-même un record, engendrant une grave sécheresse notamment en France. Ces épisodes ont contribué à sensibiliser une partie des acteurs (gestionnaires, institutionnels, élus...) et du grand public aux questions climatiques, favorisant d'autant plus la légitimité de Natur'Adapt comme projet porteur de réponses face à l'urgence climatique. A l'automne, les communications de Natur'Adapt dans des instances extérieures se multiplient, montrant l'intérêt porté au projet par une variété d'acteurs relevant du cercle « autres professionnels », en parallèle de la reprise des webinaires de retour d'expérience des sites expérimentaux et tests. Enfin, le transfert du COOC vers l'OFB, pour une première promotion « hors Natur'Adapt » auprès de 50 gestionnaires d'AP à l'automne 2022, constitue une étape d'ouverture et de pérennisation de la formation dans le cadre d'un partenariat RNF-OFB sur le thème du changement climatique, avec l'enjeu de ne pas perdre la philosophie initiale de Natur'Adapt et de définition de celle-ci (l'« **esprit Natur'Adapt** »).

L'ensemble de ces facteurs participe à un élargissement notable du cercle des « autres professionnels » lors du 2<sup>ème</sup> semestre 2022.

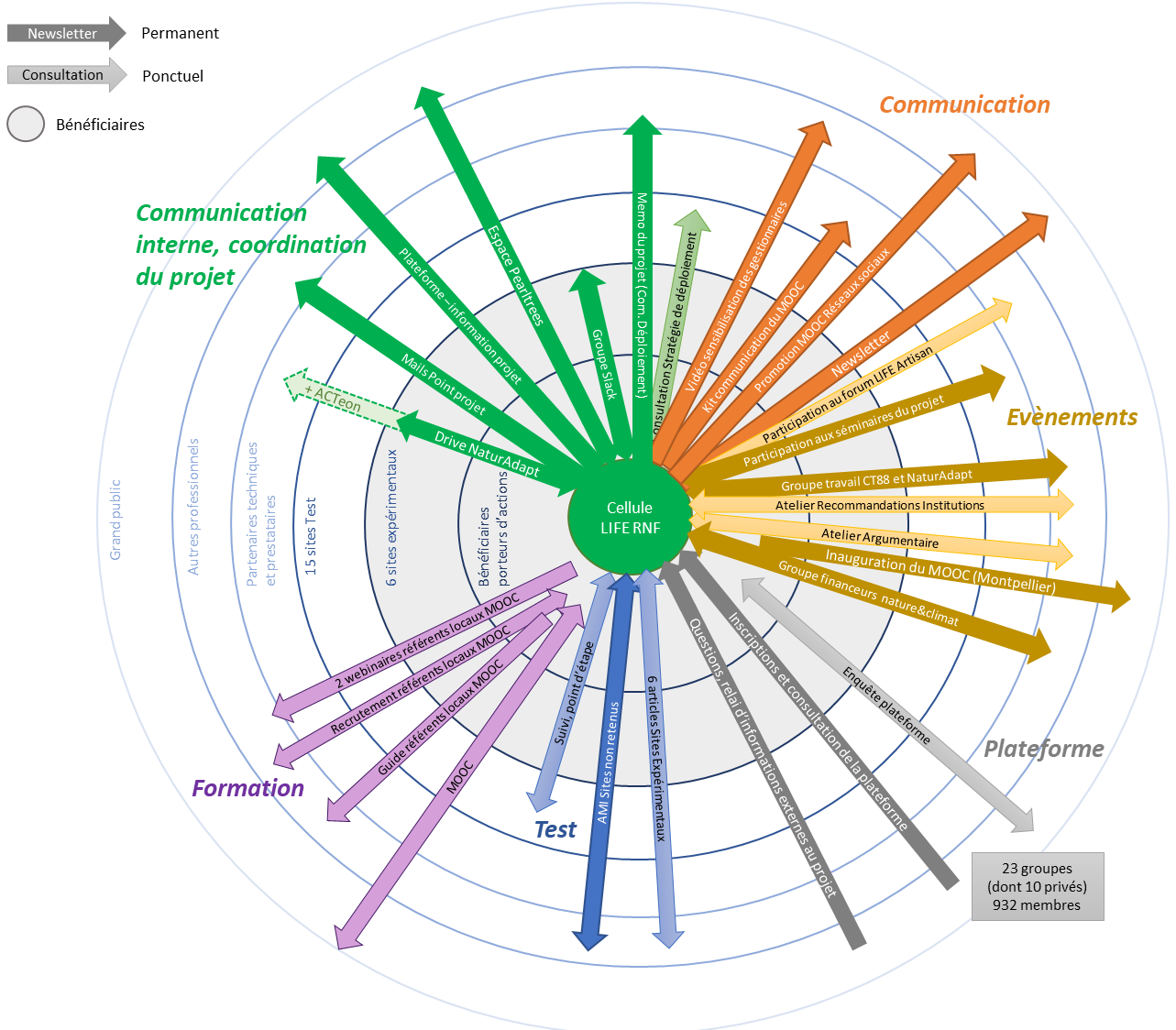
L'année 2022 voit le développement de communications plus tournées vers l'Europe et en anglais, avec pour moteur le séminaire Europarc à préparer et qui aura lieu en octobre 2022 à Argelès-sur-mer. Un second point culminant est la sortie de la série documentaire Climate Talks en février 2023, qui amorce la « descente » vers les gestionnaires d'AP non francophones et le déploiement du volet EU de Natur'Adapt en-dehors des sphères institutionnelles.

A l'occasion du séminaire de validation en juin 2022, la frise « cercles de communication » a été mise à jour, et la comparaison avec la frise réalisée similairement en 2020 a été présentée et discutée avec les

<sup>4</sup> Source : <https://climate.copernicus.eu/surface-air-temperature-august-2022>

participants du séminaire (les membres du consortium, sites tests et représentants des partenaires institutionnels).

### Cibles des outils de communication du projet NaturAdapt en mai 2022



Sur cette représentation des communications du projet en mai 2022, le cercle 4 est apparu, représentant les sites tests. Leur communication se fait essentiellement, au printemps 2022, via la cellule pilote de RNF.

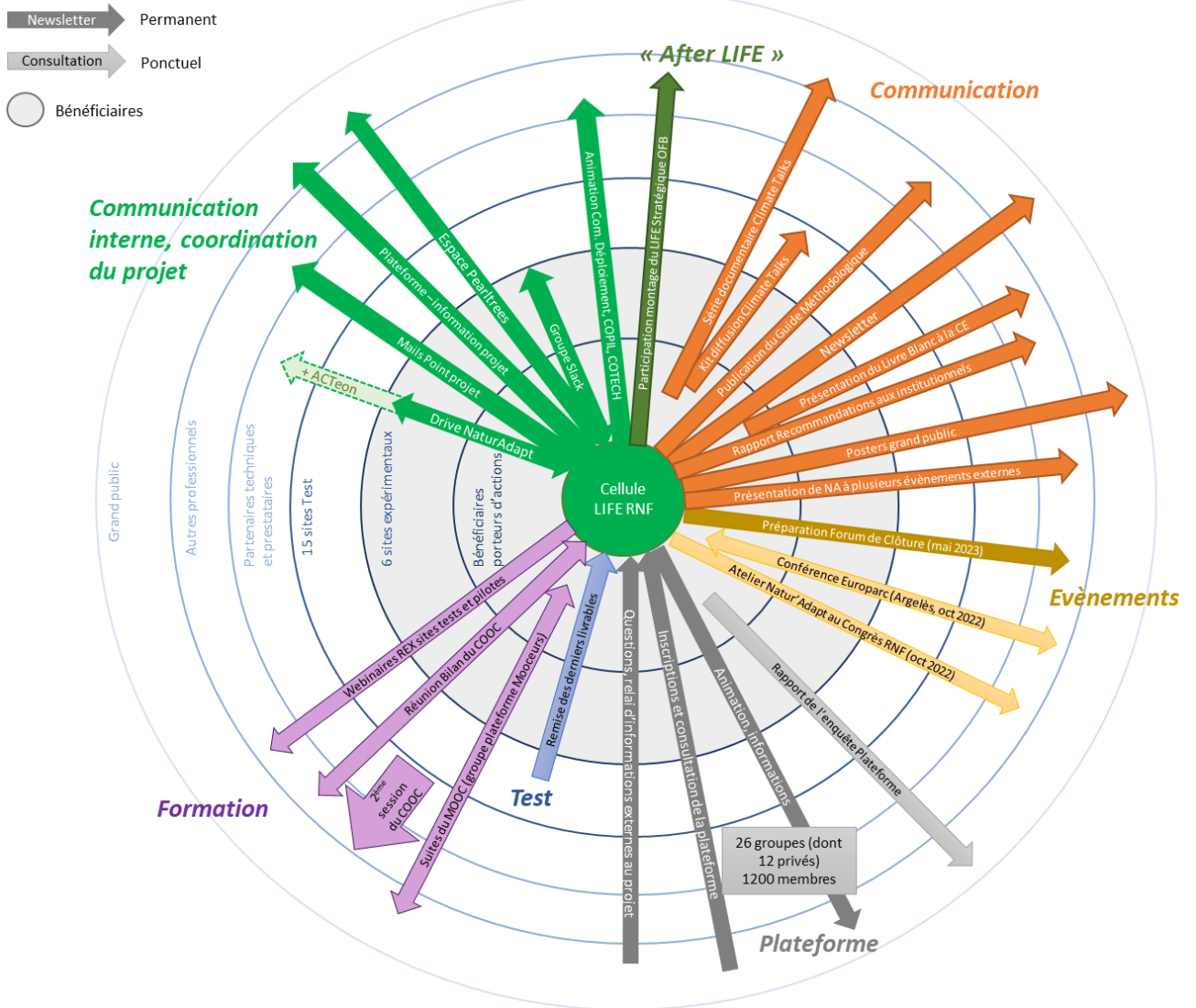
RNF reste globalement très centralisateur des communications, sauf sur le volet formation, où Tela joue un rôle important. Des partenaires externes sont également régulièrement mobilisés (notamment dans les webinaires).

On assiste à une intensification de la communication, avec un élargissement très franc des communications et des outils de partage vers les cercles 5, 6 et le grand public. Le test constitue en soi une étape d'élargissement vers les autres professionnels/gestionnaires d'AP. Par ailleurs, RNF a pris l'initiative de développer un outil « argumentaire » à l'usage des gestionnaires d'AP vers les décideurs des territoires, afin de répondre à un besoin identifié dans le cadre d'une étude préparatoire. Cet argumentaire est co-construit par un groupe de travail à dimension variable, incluant des acteurs extérieurs au consortium (cercle des « autres professionnels »).

Le MOOC est la principale source d'information « entrante » du cercle grand public vers le projet.

La frise outils de communication a été mise à jour une dernière fois en mars 2023, afin de rendre de compte de l'évolution des cibles de la communication du LIFE Natur'Adapt dans sa phase de déploiement :

### Cibles des outils de communication du projet NaturAdapt en mars 2023



On peut voir sur la représentation de mars 2023 que les événements de Natur'Adapt, à cette période, sont plutôt ciblés sur le cercle des autres professionnels (notamment les gestionnaires d'AP).

Le début de l'année 2023 est marqué par un foisonnement des communications, dont la plupart sont issues de RNF ou des bénéficiaires porteurs d'action (Europarc notamment). Il y a une forte activité de RNF pour présenter le projet et représenter sa thématique dans différentes instances et événements extérieurs (le LIFE a établi une forte légitimité sur sa thématique en France). L'enjeu de toucher les gestionnaires EU « directement » (via Climate Talks par exemple) ou via les politiques européennes (livre blanc) se météréalise.

Le test se clôture par la remise à RNF des derniers plans d'adaptation.

Le COOC se « détache » des bénéficiaires pour être porté par l'OFB. Le bilan du MOOC a été réalisé par Tela.





La plateforme continue à gagner des membres, mais son animation est très dépendante de la cellule LIFE de RNF, ce qui soulève l'enjeu de continuité après la fin du LIFE.

Le concept d'« after-LIFE », apparu au courant du printemps 2022 dans les instances du projet, donne lieu à de nouvelles activités, notamment le montage d'un autre LIFE porté par l'OFB. Il génère également des aménagements internes à RNF et certains autres bénéficiaires (Asters) pour accueillir un ou des postes climat et adaptation, avec l'intuition d'une forte demande d'accompagnement de la part des gestionnaires d'AP.

## 2.2 Mesurer le caractère apprenant et adaptatif du projet

### Cadre théorique mobilisé

Le projet Life Natur'Adapt peut être analysé comme une démarche d'innovation organisationnelle avec plusieurs phases : benchmark et sa mise à disposition ; élaboration et construction d'une vision partagée de la finalité et de l'ambition du projet ; expérimentation sur 6 sites expérimentaux ; consolidation sur 15 sites test ; puis déploiement et transfert. Conçu dans une logique expérimentation / bilan / ajustements, il répond bien à la vision de l'innovation portée par la sociologie de l'innovation (Akrich, Callon et al. 2006, Callon 1986). Son caractère collectif, ancré dans des territoires et partenarial permet la mobilisation de l'intelligence collective nécessaire pour agir dans un monde incertain (Callon, Lascoumes et al. 2001), les connaissances scientifiques sur les incidences du changement climatique à un niveau local étant aujourd'hui encore lacunaires et parfois controversées. Il intègre le recours à des dispositifs innovants (living lab, COOC -corporate online open course- comme dispositif d'apprentissage numérique...) et la mise en place de dispositifs d'accompagnement indispensables à la construction concrète de l'innovation (sites expérimentaux, émergence d'une communauté d'experts et de praticiens, mécanismes d'appui financier, actions de sensibilisation). Il prévoit enfin un développement en « cercles concentriques » avant un déploiement plus large qui suit la logique de construction progressive d'un réseau coopératif dans la durée.

**Suivant la théorie de la sociologie de l'innovation, nous avons fait l'hypothèse en début de projet que le succès du projet Natur'Adapt tiendrait autant au fond de ce qu'il allait produire, qu'à la cohésion et à la solidité du réseau d'acteurs qui porteraient le projet. D'où la valeur ajoutée d'une analyse sociologique en continu de sa dynamique.**

Pour rappel, l'ambition à 10 ans du projet est formulée ainsi : « 80% des gestionnaires de réserves naturelles ont adopté les modalités de gestion, planification et gouvernance adaptative dans un contexte de changement climatique, et les autres principaux espaces naturels protégés s'engagent dans cette voie ». Il s'agit ainsi de tirer parti de l'enjeu d'adaptation au changement climatique pour impulser un changement de paradigme dans des cercles successifs de réserves naturelles puis d'espaces protégés, en passant de la logique de planification à celle de pilotage stratégique adaptatif. Le premier paradigme passe par la



définition d'un état de départ, d'un état final souhaité, puis par une liste d'objectifs et de mesures pour l'atteindre. Le second paradigme part du principe que dans un monde complexe et incertain, il s'agit plutôt de définir un cap, puis de « tirer des bords à la manière d'un voilier » pour s'en rapprocher peu à peu en profitant des opportunités des vents favorables et en minimisant au mieux les incidences des vents contraires. Les notions de gestion adaptative et d'organisation apprenante sont au cœur du second paradigme.

**Notre seconde hypothèse a été de considérer que ce changement demandé aux espaces naturels ne pourra être impulsé par Natur'Adapt que si le projet lui-même est modélisant de ce changement de paradigme. La mesure du caractère apprenant et adaptatif du projet est donc au cœur de l'accompagnement sociologique.**

Issu des travaux initiaux sur l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 2002) et de l'ouvrage fondateur sur les « organisations apprenantes » (Senge, 1990), un champ de recherche s'est développé en science du management et sociologie des organisations autour du concept de gestion apprenante (Easterby-Smith & al, 1997 ; Easterby-Smith & al, 1998 ; Garvin, 1993 ; Morgan, 1998) avec quelques développements spécifiques à l'action publique (Jones & al, 1999). L'ensemble de ces travaux fait échos à ceux émanant plutôt du secteur de l'écologie sur la gestion ou la gouvernance « adaptative » appliquée aux socio-écosystèmes (Folke & al, 2005 ; Gunderson, 1999 ; Olsson, 2006) ou à différents domaines de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles (Eberhard & al, 2009 ; Pahl-Wostl, 2009 ; Tremeer, 2010). La littérature sur les organisations apprenantes met en avant cinq « disciplines » combinées qui permettent gestion adaptative et dynamique d'apprentissage continu. Elles sont transposables à un projet.

- 1ère discipline : la capacité de recul et de perception lucide de la réalité par les pilotes du projet ;
- 2ème discipline : la pensée systémique pour appréhender les phénomènes dans leur globalité, leurs interactions, leurs effets directs et indirects ;
- 3ème discipline : la construction d'une vision partagée de la finalité, de l'ambition du projet et la façon de la faire vivre ;
- 4ème discipline : la capacité d'apprentissage en équipe (notamment l'équipe projet, les cercles successifs de gestionnaires, la communauté d'experts et de praticiens...)
- 5ème discipline : la capacité à remettre en cause et faire émerger de nouveaux cadres de compréhension et d'action, afin de favoriser un véritable changement de paradigme ;

C'est à l'aune de ces cinq disciplines, sur la base d'une grille d'analyse construite à partir de la littérature et d'un travail participatif lors du séminaire d'ouverture à Rochefort que nous avons analysé en continu le caractère apprenant du projet Natur'Adapt. Les paragraphes qui suivent sont structurés par cette grille. Dans cette synthèse, nous ne donnerons que quelques exemples et illustrations pour étayer notre propos. Le lecteur intéressé par plus de détails pourra utilement se reporter aux quatre « notes miroir » que nous avons produites après chacun des grands séminaires qui ont jalonné le projet. Elles contiennent toutes un volet spécifique à l'analyse du caractère apprenant du projet et suivent la même grille d'analyse.

**Les cinq grands facteurs qui, dans notre analyse, ont permis au projet Natur'Adapt d'être adaptatif et apprenant sont les suivants** : une capacité à éviter et lever les freins à l'apprentissage ; une priorité donnée à la dimension humaine et à l'intelligence collective ; un engagement et un rôle déterminant des pilotes du projet ; une vision partagée comme colonne vertébrale permettant de concilier cadrage, innovation et adaptation ; des adaptations individuelles ayant contribué à l'adaptation collective ; et une dynamique d'extension de réseau en cercles successifs.



## Une capacité à éviter et lever les freins à l'apprentissage

Cette capacité, en lien étroit avec la première discipline s'est principalement manifestée au cours du projet de quatre manières.

D'abord **la capacité à éviter une vue étroite de court terme** : par exemple, dès le séminaire d'ouverture à Rochefort (décembre 2018), l'ensemble des briques qui composent le projet a été présenté ainsi que ses phases successives et même de premières interrogations sur la pérennisation après le projet. Les séminaires collectifs ont été l'occasion d'un travail opérationnel précis sur la phase à venir, mais aussi d'un travail plus flou sur les phases ultérieures. Par ailleurs, à chaque étape du projet, une démarche systématique s'est mise en place : d'abord faire un état des lieux de ce qui existe un sujet donné, puis mobiliser l'expérience des membres du consortium si elle existe, puis mobiliser un groupe de travail interne au projet en lien avec des expérimentations de terrain. La construction du projet life s'est appuyée sur une large revue de littérature. Le groupe « méthodo » s'est appuyée sur l'analyse d'une douzaine de guides méthodologiques existants, mais aussi sur une étude spécifique sur la place du changement climatique et de la biodiversité dans les documents de planification ou encore sur une étude portant sur les services climatiques ;

Ensuite **la capacité à viser une ambition réaliste et à mettre en avant les succès pour installer une dynamique positive** : « *Natur'Adapt et une amorce, le point de départ d'une démarche. Son ambition est de créer les conditions pour lancer une dynamique d'adaptation des espaces naturels au changement climatique, et toutes ses phases sont de l'expérimentation* ». Le rappel régulier du fait que Natur'Adapt est un projet d'expérimentation a permis de garder une ambition réaliste : même le guide méthodologique final est de ce point de vue perfectible et à faire évoluer par la pratique.

Également, **la capacité à aborder les vrais problèmes et à les traiter collectivement** : dès le séminaire d'ouverture, les valeurs d'écoute, de respect et de bienveillance ont été posées comme des valeurs cardinales du projet. Elles ont permis un « droit à l'erreur » qui a été source d'apprentissage collectif. Le retour d'expérience des chargés de mission des sites d'expérimentation, mettant en avant « *des pépites, des réussites mais aussi les gamelles principales* » en est une belle illustration : « *on a fait ce que l'on a pu, mais il aurait presque fallu deux postes, l'un sur l'acquisition des connaissances, l'autre sur l'animation, la communication et la mobilisation d'acteurs. Moi je n'avais pas toutes ces compétences, et pas le temps de les acquérir* » ;

Enfin, **la capacité à identifier les limites et les difficultés persistantes**. Le LIFE a rencontré des limites dans son caractère apprenant et adaptatif. Par exemple, des visions divergeantes ont persisté au travers du projet sur l'intérêt de développer une méthodologie pour élaborer des documents (DVO et PA) séparés du plan de gestion, ou d'une évolution de la méthodologie plan de gestion suite à Natur'Adapt : pour certains, c'est une évidence que ce doit être un des résultats du projet (cela ne fait pas partie du « projet de papier », qui décrit le développement d'une méthodologie DVO et PA), pour d'autres il est inenvisageable de modifier la méthodologie Plan de gestion (avec une vision floue de la forme que doit prendre l'adaptation de la gestion des AP). Le sujet est source d'inquiétudes, de frustrations et de malentendus, d'autant plus que la dernière mise à jour du guide Plan de gestion est très récente (2018) et est l'aboutissement d'un gros travail. De plus, la méthodologie Plan de gestion comporte déjà un enjeu d'appropriation par les gestionnaires (ce qui peut créer une forme de concurrence avec l'appropriation de la méthodologie Natur'Adapt). L'articulation entre adaptation au CC et méthodologie Plan de gestion fait l'objet d'un groupe de travail « CT88 & CC » au sein du collectif « appui à la gestion » piloté par l'OFB, en activité en 2023 et où l'expérience tirée de Natur'Adapt est utilisée comme principale source de réflexion.



## Une priorité donnée à la dimension humaine et à l'intelligence collective

La quatrième discipline concerne la capacité d'apprentissage en équipe et les dynamiques collectives au sein du projet. Dès le départ, la dimension humaine et l'intelligence collective ont été une priorité du projet.

Dès le séminaire d'ouverture, un temps conséquent a été consacré à nouer des relations interpersonnelles dans les moments informels. Tout au long du projet, l'inter-connaissance à la fois personnelle et professionnelle n'a fait que se développer. Des temps conséquents ont été consacrés aux moments d'arrivée et de départ des personnes du projet. Le temps d'inclusion des chargés de mission lors du séminaire de conception à Banyuls (juin 2019) a été fait de façon ludique avec un quiz permettant à chacun de se faire connaître. Lors du séminaire d'évaluation à Annecy (septembre 2020) les participants ont pu deviner quasiment toutes les charades de présentation les autres participants. Ce séminaire, organisé pendant l'épidémie de covid a regroupé 25 personnes en présentiel et huit personnes en visio pendant trois jours et demi. Les séminaires, les webinaires, les groupes de travail ont tous eu un taux de présence très important. Le choix d'organiser des séminaires sur trois à quatre jours, qui ont de fait mobilisé les participants pendant une semaine complète, a également été un choix clair de la priorité donnée à la construction des relations humaines : *« ces temps partagés sont un vrai bol d'oxygène ! A chaque fois ils nous permettent de prendre du recul et de repartir reboostés par le collectif »*.

Le travail en intelligence collective a été central depuis le début jusqu'à la fin du projet. Déjà ancré dans la culture de RNF, il s'est démultiplié, notamment grâce à l'appui d'animation d'Actéon lors des séminaires en présentiel. Au fil du temps, les compétences des acteurs de Natur'Adapt se sont développées, chacun mobilisant à son échelle et sur ses propres projets des méthodes collaboratives préalablement vécues dans les temps collectifs. Les processus utilisés se sont diversifiés. Par exemple, lors du séminaire de conception, nous avons pu noter neuf processus de travail en intelligence collective avec chacun leur méthodologie : détente ; inter-connaissance (inclusion, changement de table, électrocardiogrammes pour se présenter...) ; temps d'exposés suivi d'enrichissement participatif ; temps de retour d'expérience avec croisement des regards ; temps de brainstorming et d'accumulation d'idées par territoire ; temps de production en grand groupe en réaction à des propositions de synthèse par l'animateur ; temps de décision collective ; temps de réflexivité avec des échanges sur nos regards de sociologues. Entre les séminaires, de multiples modalités d'animation (synchrone et asynchrone, présentielle et distancielle) ont permis de mobiliser l'intelligence collective des participants en évitant de tomber dans plusieurs écueils : la distanciation des liens, l'appropriation différenciée du projet, la mise à l'écart de certains acteurs ou encore le risque de plusieurs collectifs agissants en parallèle au sein du projet.

Malgré la diversité des profils des participants (chercheurs, gestionnaires d'espaces naturels, institutionnels, associatifs, représentants de l'État ou de l'Europe...) la priorité donnée aux liens humains a permis un engagement et une contribution de chacun à l'intelligence collective du projet. *« Nous avons eu vraiment l'impression de participer à une aventure humaine. Moi, c'est ce qui m'a motivé. C'est pour cela que je me suis senti vraiment acteur et porte-parole du projet »*.



## Un engagement et un rôle déterminant des pilotes du projet

Ce troisième facteur clé de la dimension apprenante du projet est à la fois liée à la première discipline (la capacité de recul et de perception lucide de la réalité par les pilotes du projet) mais aussi à la deuxième : par leur engagement et leur rôle déterminant, les pilotes du projet ont permis une approche systémique pour appréhender le projet dans sa globalité, en prenant en compte les interactions internes et externes, ainsi que les effets directs et indirects de Natur'Adapt.

La multiplicité des rôles qu'ils ont joués a déjà été détaillée au chapitre 1. Nous nous bornons ici à souligner leur niveau d'engagement. Les membres de l'équipe RNF ont pris le temps de connaître personnellement l'ensemble des acteurs impliqués dans Natur'Adapt, par exemple par des visites dans les sites d'expérimentation début 2020. Leur niveau d'engagement à chacun dans leur domaine de compétence et dans l'animation d'une dynamique collective a parfois été jusqu'aux limites du possible. Après six mois en sous-effectif à quatre personnes, la priorité de la coordinatrice du projet fin 2020 est de recruter. C'est presque à l'époque une question de survie, à un moment où la question de l'autofinancement de RNF n'est de plus pas encore réglée : « *Si EDF dit non pour le soutien financier, et que Laëtitia part, j'avoue je suis directement en PLS !* ». On peut également citer comme exemple la relecture précise de tous les témoignages du COOC par Anne-Cerise Tissot et Christine Coudurier. Le soutien et l'entraide, les complémentarités mais aussi la substituabilité au sein de l'équipe de RNF a permis l'entretien dans le temps d'un engagement fort de chacun, renforcé par la cohérence de valeurs et de culture entre celle de RNF et celle du projet Natur'Adapt.

## Une vision partagée comme colonne vertébrale du projet permettant de concilier cadrage, innovation et adaptation

Ce facteur essentiel pour le caractère apprenant et adaptatif du projet correspond à la troisième discipline selon Peter Senge. Au départ du projet, compte tenu de leur variété, les attentes des acteurs sont assez différentes. Au séminaire d'ouverture à Rochefort, cela est particulièrement marquant au moment du tour de table initial sur les visions du projet et sur la frise réalisée à partir de collages sur le sujet. Les acteurs administratifs et institutionnels attendent pour l'essentiel le respect des engagements et une clarification des rôles pour garantir le bon déroulement du projet et sa réussite dans l'objectif d'accélérer des démarches d'adaptation encore balbutiantes. Les gestionnaires d'espaces naturels se sentent démunis face à l'adaptation au changement climatique et attendent des solutions concrètes pour aborder cette question épineuse sur leur territoire. Les bénéficiaires associés souhaitent le démarrage de l'action dont ils sont responsables et l'engagement des acteurs de Natur'Adapt dans cette action. Peu à peu, les pilotes du projet vont faire émerger une vision, qui va s'enrichir au fil des discussions collectives notamment pendant les séminaires, et finir par être partagée globalement par l'ensemble des acteurs du projet. Sans qu'elle n'ait jamais été complètement explicitée (ce qui a contribué à laisser un flou propice à des interprétations différentes à la marge, et donc à permettre l'engagement de tous), nous pourrions résumer la **vision partagée du projet Natur'Adapt** ainsi :



<b>Vision partagée du projet Natur'Adapt</b>	
Finalité	Accompagner le développement d'une gestion adaptative et l'intégration des enjeux climatiques dans la gestion des espaces naturels protégés en France et en Europe
Ambition concrète avant la fin du projet	Constituer une boîte à outils opérationnelle pour les gestionnaires Développer une dynamique de réseau pérenne sur l'adaptation au changement climatique dans les espaces protégés Amorcer un changement de paradigme dans la gestion des espaces naturels
Singularités distinctives du projet	Caractère innovant (par des outils comme le COOC, le MOOC, la plateforme, les revues systématiques,...) Logique d'expérimentation Caractère apprenant Volet sociologique comme accompagnement réflexif tout au long du projet
Valeurs partagées	L'humilité, la rigueur, la proactivité, la bienveillance, l'entraide, la co-construction, le respect et l'absence de jugement permettant le droit à l'erreur dans une logique prépondérante d'expérimentation
Principes de fonctionnement partagés	Responsabilité double de chacun : faire avancer « ses » actions et contribuer au projet global Mobilisation de l'intelligence collective Elargissement progressif en cercles concentriques Transparence et partage d'information régulier par RNF sur la conduite globale du projet

**Cette vision partagée a défini une identité forte du projet et joué un rôle de colonne vertébrale permettant de concilier cadrage, innovation et adaptation.** Le projet Natur'Adapt a ainsi pu en permanence trouver des équilibres entre deux dynamiques qui sont potentiellement contradictoires mais aussi essentielles au succès du projet l'une que l'autre :

- **Une dynamique de cadrage et de synthèse :** sens du projet, culture partagée, calages sur la définition de la terminologie de l'adaptation au changement climatique, projet formel validé par l'Europe, calendrier, livrables... qui sont la garantie de la cohérence du projet et de sa capitalisation ;
- **Une dynamique émergente (et donc par définition incertaine et imprévisible) d'innovation collective :** expérimentation, living lab, défrichage conceptuel, méthodologique et opérationnel, erreurs, voies explorées et abandonnées... qui sont la garantie de l'adaptation du projet aux contextes locaux particuliers ;

Les regards ambivalents portés par les chargés de mission sur le séminaire de conception à Banyuls (juin 2019) sont particulièrement illustratifs de cette ligne de crête difficile à trouver entre ces deux dynamiques : certains regrettent un manque de « cadrage » qui les aurait sécurisés dans un rôle exclusif de mise en œuvre de consignes et d'une méthodologie déjà définies ; d'autres trouvent le cadrage effectif parfois trop important. Les premiers craignent une phase d'expérimentation sur des « bases floues ». Les seconds se réjouissent d'avoir de la marge de manœuvre d'adaptation à chaque territoire... Partageant néanmoins la même vision du projet, les uns et les autres, sortis de leur « zone de confort », ont été solidaires, mobilisés, créatifs et engagés pour parvenir à cheminer sur cette ligne de crête entre cadrage et émergence. La cohérence des diagnostics de vulnérabilité et des plans d'adaptation sur le fond, conciliée avec des méthodologies adaptées à chaque territoire sont la marque de cet équilibre. Donnons



quelques exemples des enjeux interdépendants de cadrage, d'innovation et d'adaptation que cette vision partagée a permis d'articuler.

**Le cadrage du projet** comprend évidemment son découpage en différentes actions (A, B, C, D, E, F), le respect des livrables imposés par l'Europe (Mid Term Report, reporting financier...), l'articulation entre les porteurs d'actions mais aussi tout ce qui touche aux modalités de décision et d'arbitrage pour concilier le respect du projet formel (top -> down) avec la réponse aux besoins des participants (bottom -> up). La conciliation du cadrage et de marges de liberté dans l'expérimentation, que nous décrivons dans le paragraphe ci-dessous sur l'extension progressive du réseau Natur'Adapt, en est une belle illustration.

**La logique d'innovation** est en particulier illustrée par la dynamique d'élargissement en cercles concentriques sur laquelle nous reviendrons plus bas, mais aussi par la capacité à faire vivre des controverses plutôt que de les trancher : par exemple la mise en débat au sein du collectif de la pertinence de différentes mesures d'adaptation ou le choix retenu pour les revues systématiques. La logique d'innovation passe aussi par des méthodes permettant l'expérimentation de façon sécurisée « entre soi » avant l'expérimentation « grandeur nature ». Par exemple, lors du séminaire de conception à Banyuls (juin 2019), des éléments de méthode pour le diagnostic de vulnérabilité et le plan d'adaptation ont été testés en salle sur des « blocs diagramme » pour représenter des socio-écosystèmes type et sur des réserves « virtuelles » (aux noms évocateurs de réserve de l'île des nuages, réserve de la chaîne des neiges...) comme support d'un travail collectif. En quinze minutes, les participants devaient travailler sur leur exposition, leur sensibilité et leur capacité d'adaptation au changement climatique. Il en a été de même pour un travail sur la vulnérabilité de l'activité « canoé » en plusieurs sous-groupes parallèles.

**La logique adaptative** a été de mise pendant tout le projet avec l'idée de garder le cap tout en ajustant ce qui était prévu initialement dans le « projet de papier » déposé dans le cadre du Life, notamment pour répondre aux demandes des acteurs de Natur'Adapt et pour consolider leur engagement dans le projet. On peut citer : des réaffectations budgétaires ayant permis de prolonger des stagiaires ou des CDD ou encore de basculer les reliquats de certaines actions vers d'autres ; des ajustements de calendrier (par exemple le décalage de la sortie du COOC en attendant la fin expérimentation dans les six sites expérimentaux) ; l'ajout de temps collectifs en présentiel sur demande des participants qui trouvaient qu'il y aurait trop de temps entre le séminaire de conception en juin 2019 et le séminaire de validation en septembre 2020, les journées de travail des 28 et 29 novembre 2019 (sur l'expérimentation et sur le COOC) et de juin 2020 (sur l'expérimentation, le COOC et les revues systématiques) ; l'ajout des visites des sites d'expérimentation par l'équipe de RNF début 2020...

Chaque adaptation a été décidée par les pilotes du projet et justifiée auprès de l'union européenne : « *On s'est adapté avec des décalages entre le projet écrit pour le Life et sa mise en œuvre opérationnelle : par exemple, selon le planning initial, les chargés de mission devaient faire le COOC sur des parties qu'ils n'avaient pas encore expérimentées. On s'en est aperçu à Dijon en novembre 2019, et on a décalé le planning du COOC. Aujourd'hui trois des cinq séquences ont été tournées, les restantes seront tournées pendant la phase de test* ». Notons que ces adaptations collectives sont cohérentes avec les valeurs du projet, en particulier l'ajout des moments en présentiel qui illustre la priorité donnée aux relations humaines. L'adaptation s'est aussi faite très concrètement pendant les séminaires avec un rituel le matin demandant aux participants leur proposition d'adaptation du programme en fonction de ce qui avait émergé la journée précédente, et tout en gardant le cap sur la finalité du séminaire.



## Des adaptations individuelles qui contribuent à l'adaptation collective

**Les exemples d'adaptation, tant au niveau d'une journée de séminaire qu'au niveau global du projet montrent déjà le caractère systémique projet (deuxième discipline) :** grâce à la vision partagée de sa finalité, de son ambition, de ses spécificités, de ses valeurs et de ses principes de fonctionnement, ce que les participants vivent lors des séminaires est illustratif de ce qui se joue globalement au niveau du projet. Cela contribue aussi au facteur d'apprentissage que constitue la cinquième discipline : la capacité à remettre en cause et faire émerger de nouveaux cadres de compréhension et d'action, à titre individuel d'abord afin de favoriser un véritable changement de paradigme au niveau collectif ensuite.

Dès le séminaire d'ouverture, nous avons animé un atelier dont l'une des questions portait sur les engagements individuels que les participants étaient prêts à prendre pour la réussite du projet. Les réponses ont été illustratives des comportements que nous avons pu observer dans la suite du projet : « être à l'écoute », « se rendre disponible », « être flexible et ouvert d'esprit avec une capacité à se remettre en question », « être en mesure de proposer des solutions », « être assidu aux rencontres du projet et impliqué », « porter la « bonne parole » pour une communication cohérente sur le projet ». Lors du séminaire de validation dans le Morvan (juin 2022) plusieurs participants mettent en avant le sentiment que « le puzzle s'assemble », qu'au fil des années de travail, il y a eu de la controverse, des désaccords mais « on est resté ensemble et aujourd'hui ça se décante et tout prend de la cohérence ».

Les adaptations individuelles faites par les acteurs de Natur'Adapt remettent en cause leur propre cadre de compréhension et d'action. Elles sont facilitées par quatre éléments :

- **L'envie d'apprendre ensemble et de trouver des solutions qu'individuellement, chacun n'aurait pas pu trouver ;**
- **L'envie de partager ses réussites et ses difficultés sans jugement réciproque**, par exemple pour les chargés de mission des sites d'expérimentation, sur l'ambition et le rôle qu'ils avaient prévus de jouer : « il a fallu s'adapter, réduire la voilure sur les entretiens et faire un questionnaire en ligne qui a été très long à traiter », « diminuer nos ambitions sur la mobilisation d'acteurs » « ajuster le calendrier et pratiquer du distanciel » ;
- **La capacité à prendre du recul pour faire évoluer sa propre vision des choses (ses cadres mentaux)**. Pour rester sur ces chargés de mission, plusieurs ont revu leur vision a priori des réserves naturelles : « J'ai découvert la différence entre ce que font les équipes de la réserve naturelle et l'image qu'on en a (...) le conservateur passe son temps à négocier (...) les gestionnaires ne savent pas bien communiquer sur ce qu'ils font ». Il en a été de même sur leur vision de la protection de la nature : certains étaient plutôt naturalistes et d'autres plutôt orientés « sciences sociales ». Leurs interactions au fil du projet ont permis le développement de compétences hybrides. Ainsi leur vision de la protection de la nature fin 2020 est plus large et intégratrice qu'en juillet 2019. A l'échelle de l'ensemble des participants à Natur'Adapt, la construction collective du COOC et du MOOC a été un levier efficace pour faire converger les visions et les discours en créant une culture et des références communes. Ces deux dispositifs de formation tournés vers l'extérieur, ont rendu indispensable un discours cohérent porté en commun au nom du projet Natur'Adapt ;





- **La capacité à faire évoluer ses compétences et ses cadres d'action** : la valeur de co-construction a amené chacun à prendre des responsabilités dans le projet. De séminaire en séminaire par exemple, le bureau d'études Actéon et l'équipe pilote de RNF ont délégué de plus en plus l'animation des ateliers, les restitutions, les moments de synthèse et de retour sur la journée précédente... Au-delà des séminaires, la même évolution est notable pour le pilotage d'actions, ou l'implication croissante dans des groupes de travail (« administratif », « expérimentation », « méthodologie », « argumentaire »...). Certains participants ont même pu apprendre de nouveaux métiers : la production vidéo, le lobbying, la facilitation territoriale, la recherche, la gestion d'une communauté et d'une plateforme...

**Là encore, la dynamique apprenante du projet a été systémique : les adaptations individuelles ont contribué à construire des adaptations collectives, autant que les évolutions collectives ont facilité les évolutions individuelles de cadre de pensée et d'action.**

## Une dynamique d'élargissement progressif du réseau Natur'Adapt

En lien avec la seconde discipline, le projet Natur'Adapt a été d'emblée conçu de façon systémique avec un processus d'élargissement progressif en cercles concentriques : nous avons parlé d'expérimentation « en salle » sur des « réserves virtuelles » au séminaire de conception de Banyuls (juin 2019). Il y a eu ensuite la phase d'expérimentation sur les six sites expérimentaux, avant le recrutement de 15 sites test lors d'un appel à manifestation d'intérêt fin 2021, et enfin une logique de déploiement vers l'ensemble des espaces naturels français avec la réunion du premier comité de déploiement en décembre 2021, puis vers les espaces naturels européens, notamment lors de la conférence Europarc d'octobre 2022 avec le document « *together for Climate, nature and People, a pledge for Climate change Adaptation in and around Protected Areas* » diffusé en 2023. Nous avons déjà souligné dans des rapports sociologiques précédents les critères de variété de territoire, de représentativité et de gouvernance locale utilisés pour sélectionner les sites d'expérimentation, ainsi que la logique d'élargissement à d'autres statuts d'espaces protégés au moment de la phase test.

Chaque nouvelle extension du réseau a été préparée par les acteurs de Natur'Adapt (exemple du travail collectif sur la rédaction de l'appel à manifestation d'intérêt à l'automne 2021) pour concilier deux objectifs potentiellement contradictoires :

- **Permettre l'élargissement des acteurs qui participent au projet**, et qui pourront être de nouveaux porte-parole dans de nouveaux cercles ;
- **Garder la cohérence du projet autour de la vision construite à partir de 2019 par les premiers cercles** (équipe pilote de RNF et bénéficiaires associés), notamment en faisant vivre les valeurs de Natur'Adapt aux nouveaux arrivants ;

Cette double attention, à chaque extension du réseau a permis la constitution progressive d'une communauté à la fois large et cohérente autour du projet commun. À partir du séminaire de validation dans le Morvan (juin 2022) et d'une prestation théâtrale marquante à la manière d'une secte, la communauté prend le nom des Natur'Adapteurs et Natur'Adaptrices, ce qui est un marqueur d'une identité à la fois forte et commune. Cela est également bien illustré par le contraste entre la photo de groupe initial lors du



séminaire d'ouverture à Rochefort (petit nombre de personnes et photo plutôt conventionnelle) et la photo réalisée dans le Morvan (grand nombre de personnes et photo identitaire avec les « lunettes Natur'Adapt », une belle illustration d'une vision commune... sans pousser la métaphore trop loin compte tenu de l'opacité des lunettes !).



Séminaire d'ouverture (2018)



Séminaire de validation (2022)

Plusieurs conditions de réussite de cette dynamique d'apprentissage collectif en cercles successifs méritent d'être soulignées :

- **L'attention portée et le temps conséquent consacré aux moments de transfert d'expérience** lors des séminaires, mais aussi, grâce à la bonne connaissance interpersonnelle, dans des échanges bilatéraux, ou encore par des formalisations (fiches de retour d'expérience, témoignages vidéo, paragraphes du guide méthodologique...);
- **Le rôle de relais joué par des têtes de réseau** : même si ce point est encore perfectible puisque la phase de déploiement n'a commencé qu'en 2022, le passage de la phase d'expérimentation à la phase test illustre déjà le rôle de la LPO, d'ASTERs ou encore de la fédération des réserves naturelles catalanes pour démultiplier l'expérience Natur'Adapt au sens de leur réseau. Le collectif des parcs nationaux, la fédération nationale des parcs naturels régionaux et l'Office français de la biodiversité à travers la conférence des aires protégées devraient poursuivre pleinement ce rôle dans les années à venir ;
- **L'importance de la communication sur les premiers résultats de Natur'Adapt de façon à apporter une valeur ajoutée dès le départ aux nouveaux entrants dans le projet.** On peut par exemple citer la mise à disposition de connaissances scientifiques (car « *les gestionnaires n'ont jamais le temps de se plonger vraiment dans la biblio* »), les retours d'expérience des sites d'expérimentation, le guide méthodologique...
- **L'attention portée et le temps consacré au repérage des projets potentiellement « concurrents », pour construire des synergies et jouer les complémentarités.** Natur'Adapt était un projet précurseur en 2018, mais, notamment en raison des sécheresses estivales répétées et de la mise à l'agenda politique général de la lutte contre le changement climatique, les projets sur l'adaptation au changement climatique se sont multipliés à différentes échelles et sur différents types de territoires. Dès le séminaire d'ouverture, une présentation du projet Adamont porté par INRAE a été faite. Par la suite, les rapprochements ont été réguliers par exemple avec les projets Adapto et Artisan, qui ont été d'ailleurs qualifiés de « projets frères ou cousins » ;



Pour permettre un changement progressif de paradigme (cinquième discipline), **la dynamique d'apprentissage en cercles successifs a enfin dû concilier une logique de cadrage (pour garder la cohérence et produire en commun) et une marge de liberté pour garantir l'engagement de chacun.** La conciliation un cadrage collectif et d'une marge de manœuvre pour chacune des réserves de la phase d'expérimentation en est une belle illustration. Il est à l'image d'une « rivière en tresses » avec un cours et une direction commune, mais des méandres variés que chacun des six sites expérimentaux a empruntés. Les chargés de mission ont dû cheminer entre des écueils opposés (complexité des concepts / simplification pour expliquer et rendre appropriable, aspiration dans la dimension locale / maintien dans des scénarios généraux, s'inspirer de ce qui existe / ne pas se perdre dans la multitude de guides méthodo et de programmes de recherche sur le thème de l'adaptation au changement climatique...). Ils ont fait des choix différents et plus ou moins résisté à l'envie d'accumuler un maximum de données avant de passer à l'action, à l'envie de faire des documents exemplaires plutôt que de trouver le juste niveau d'exigence, à l'envie de passer beaucoup de temps pour s'approprier la réserve... Pour faire des choix quotidiens et trouver des équilibres, les éléments de cadrage du projet (dead line, les livrables, avancement global du projet, vision commune) ont été pour eux des points d'appui. Le cours principal du cours d'eau s'est ainsi dessiné et clarifié petit à petit : méthodologie commune, objectif commun, temps à consacrer à telle ou telle séquence du processus... peu à peu consigné dans le guide méthodologique. Et chacune des six réserves a fait sa propre expérience en fonction des critères suivants : les enjeux principaux de la réserve, son contexte territorial avec la complexité plus ou moins grande des jeux d'acteurs, la personnalité, les envies et les compétences du chargé de mission et du conservateur, le plan de gestion ou encore un impact plus ou moins important du confinement du à la covid 19 sur le processus d'élaboration du diagnostic de vulnérabilité et du plan d'adaptation qui avaient été envisagés. Les six réserves ont apporté des réponses différentes sur le niveau de détail, le nombre de scénarios dans le récit prospectif, le degré d'association des acteurs, le lien avec le plan de gestion, l'échelle territoriale à laquelle a été pensée l'adaptation..., mais dans tous les cas elles ont argumenté leur choix et elles ont été amenées à se poser les mêmes questions qui ont ensuite été travaillées collectivement : comment choisir le niveau de connaissance à acquérir avant de faire des choix de priorisation dans le diagnostic ? Comment choisir les objets sur lesquels focaliser l'attention (espèces, habitats...) ? Comment choisir le bon curseur entre diagnostic « au sein de l'espace protégé et donc plutôt naturaliste » et « à dire d'acteurs » avec une démarche de concertation ? Ou encore quel choix entre continuité et remise à plat de la stratégie de gestion suivie jusque-là par la réserve naturelle ? L'exemple le plus marquant sur cette dernière question concerne la réserve de Lilleau des Niges, avec la remise en cause potentielle de son périmètre et de son caractère terrestre.

Un point de vigilance nécessite d'être souligné dans notre analyse : l'attention forte portée à l'extension en cercles concentriques du projet, a pu se faire un peu au détriment de « l'approfondissement » de la mise en œuvre de l'adaptation dans les premiers cercles du projet, en particulier les sites expérimentaux.

## Une ouverture à l'aspect émotionnel

La prise de conscience de l'importance de l'aspect émotionnel a été amorcée lors du séminaire de validation, confirmée lors de l'atelier du 07/03/2023 et de l'évènement final). En effet, les gestionnaires ont plusieurs deuils à faire : celui des espèces qu'ils voient disparaître, celui d'un précédent paradigme de gestion « conservatoire » (d'une certaine conception du plan de gestion), celui de leur métier qui est en train d'évoluer... Or les émotions ont-elles-mêmes une fonction adaptative (nous inciter à nous adapter à



notre environnement pour assurer notre survie), c'est pourquoi elles ont pleinement leur place dans la démarche Natur'Adapt.

Les différents échanges ont montré que le cheminement émotionnel des gestionnaires pratiquant la démarche Natur'Adapt pouvait, dans certains cas, converger (passer de l'inquiétude à la frustration, vers une phase de tristesse, qui peut déboucher sur de l'espoir en lien avec l'action collective, vers une forme d'équilibre). Les émotions particulières générées dans le cadre de la démarche Natur'Adapt créent un besoin d'accompagnement et de collectif, parfois peu habituel pour des gestionnaires d'aires protégées (avec ce que ça comporte d'outils distanciels, de travail en réseau, etc.).

## Conclusion de notre analyse : un projet particulièrement adaptatif et apprenant

Compte tenu de ce que nous venons d'exposer, en référence notamment à la grille de lecture les cinq disciplines des organisations apprenantes de Peter Senge, nous pouvons donc conclure que Natur'Adapt a été en tant que tel un projet adaptatif et apprenant. Nous avons mis en évidence cinq grands facteurs principaux qui l'ont permis : une capacité à éviter et lever les freins à l'apprentissage ; une priorité donnée à la dimension humaine et à l'intelligence collective ; un engagement et un rôle déterminant des pilotes du projet ; une vision partagée comme colonne vertébrale permettant de concilier cadrage, innovation et adaptation ; des adaptations individuelles ayant contribué à l'adaptation collective ; et une dynamique d'extension de réseau en cercles successifs. Cela s'est traduit à la fois dans l'adaptation des registres de pensée et d'action individuels et collectifs, dans l'évolution des configurations d'action au cours du projet (instances formelles et informelles, groupes de travail successifs, élargissement en cercles de plus en plus larges...) comme cela a été illustré dans les frises chronologiques, ainsi que dans les modalités de décision et de re-décision au fil du projet. Pour reprendre les termes de la sociologie de la traduction, les décisions dans Natur'Adapt ont été plus souvent « mesurées » que « tranchées » c'est-à-dire qu'elles ont été revues à la faveur des imprévus, des attentes et de la mise en œuvre pratique du projet dans l'esprit d'un Living Lab.

**Pour conforter notre conclusion, nous pouvons souligner que le caractère apprenant et adaptatif du projet s'est aussi illustré dans la façon dont le projet a traversé des épreuves marquantes liées à des imprévus majeurs.** Elles ont nécessité des évolutions par rapport à ce qui était prévu pour garder le cap et la dynamique du projet. Nous en avons repéré quatre principales :

- **L'épreuve de la complexité de l'objet « adaptation au changement climatique »** : lors du séminaire de Rochefort (décembre 2018), il y a eu une controverse importante sur cet objet central du projet (changement climatique uniquement ou global ? changement direct et indirect ? changement des activités humaines ? changement politique ?...), sur son importance, sur les pratiques à mettre en place... alors que l'on aurait pu penser que ce concept jouerait plutôt un rôle d'objet commun partagé dès le départ. Le fait de laisser se développer cette controverse et d'attendre les expérimentations pratiques pour faire converger la vision des participants a permis des ajustements progressifs qui ont fait de l'adaptation au changement climatique un concept partagé en évitant deux écueils : celui de trancher trop vite sur sa définition au risque de créer des tensions internes au collectif ; celui de trop tourner en rond dans la définition au risque de faire de



Natur'Adapt un projet « intellectuel » trop abstrait (ce qui a été parfois reproché par les acteurs de terrain) ;

- **L'épreuve du changement de coordinateur du projet entre l'élaboration du projet de papier sa mise en œuvre** : il a nécessité un passage de témoin, un calage de rôles respectifs entre Tangi Corveler et Anne-Cerise Tissot, puis une capacité de retrait pour le premier et de réappropriation du projet à sa manière pour la seconde avec un temps de construction de sa légitimité ;
- **L'épreuve du congé maternité la coordinatrice du projet de mai à septembre 2019** : elle a nécessité très tôt d'une autonomisation de l'équipe de RNF, une délégation plus importante que prévu aux membres du consortium, un report de décisions, et une priorisation de la dynamique interne du projet par rapport à des relations avec certains partenaires et instances extérieurs ;
- **L'épreuve de la crise de la covid 19 en 2020** : elle a nécessité une adaptation des modalités de travail collectif en distanciel et des processus qui étaient prévus dans les sites expérimentations ;

Nous avons également souhaité **corroborer nos conclusions par le vécu des acteurs de Natur'Adapt eux-même. Lors des différentes enquêtes, des questions ont été posées sur le caractère apprenant et adaptatif du projet.** Par exemple, certaines « surprises » issues des entretiens avec les chargés de mission sont directement liées aux difficultés spécifiques de l'apprentissage et de l'adaptation collective. En juillet 2019 et fin 2020, ils nous rapportent avoir été surpris de :

- Patauger : « *Quand on travaille sur de l'expérimental, on patauge beaucoup, et RNF aussi* », « *je m'attendais à une V1 à tester, avec une méthodo beaucoup plus cadrée* » ;
- Progresser pas à pas avec beaucoup de choses à faire en même temps : « *on a avancé entre nous en échangeant notre travail et en se commentant mutuellement* » ;
- Accepter des remises en cause : « *les chargés de mission ont passé beaucoup de temps sur la matrice de vulnérabilité... on s'est rendu compte à Annecy que c'était plutôt le cheminement qui avait de la valeur, la manière dont on commentait le DVO (...) on a acté qu'il devait être moins central* » ;
- Choisir et prioriser après des phases d'exploration large et émergente : « *Ça part dans tous les sens mais à la fin, il faut formaliser, trier* » ;

**Nous retrouvons là toutes les caractéristiques d'une dynamique d'innovation et d'apprentissage collectif simultané** : des phases d'exploration large y compris de pistes qui ne seront pas retenues comme pertinentes, des phases extrêmement denses où « *tout se construit en même temps* », des phases de choix et de priorisation souvent frustrantes quand il s'agit de sélectionner des pistes parmi toutes celles qui ont été explorées, et des moments parfois difficiles de remise en cause.

Nous avons enfin organisé le 7 mars 2023 un webinaire avec les membres du consortium sur la base d'une petite enquête préalable pour croiser nos analyses avec leur « **diagnostic à dire d'acteurs** », notamment sur le caractère adaptatif et apprenant du projet. Ses principaux résultats confortent notre analyse :

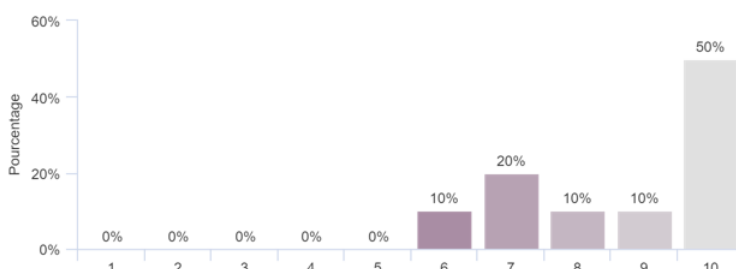


## Le pilotage adaptatif

Un **pilotage adaptatif** du projet modélisant : 100% des réponses au-dessus de 5 et 50% à 10/10

Qualificatifs donnés à RNF : écoute, prise en compte des besoins émergents, ajouts au processus prévu, souplesse dans les contenus attendus, adaptation des budgets et réaffectation des lignes budgétaire en conséquence dans le temps et entre partenaires, capitalisation des compétences acquises : Iris sur le guide méthodo

Selon vous, dans quelle mesure le pilotage du projet a-t-il été adaptatif ? (1= très peu adaptatif ; 10=très adaptatif)



Il est intéressant de noter que les qualificatifs donnés aux pilotes du projet à RNF par les membres du consortium pour expliquer le caractère adaptatif du projet de relève que de « soft skills », ce qui fait écho à la priorité donnée à la dynamique humaine. Les autres facteurs ont trait au processus de travail (collaboratif, itératif, living lab, ce qui correspond à la quatrième discipline) et au consensus sur l'importance du sujet ayant permis un engagement fort.

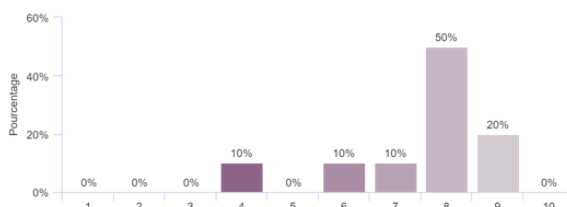
## Le pilotage adaptatif

90 % d'accord sur l'idée que la logique apprenante fait partie intégrante de Natur'Adapt et que le projet a permis individuellement à chacun de devenir plus adaptatif.

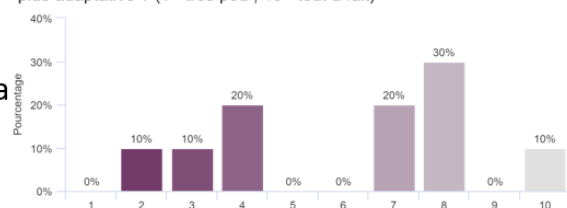
...

mais 50 à 60% d'apprentissage et d'adaptation effectifs dans la structure

La logique apprenante faisait partie intégrante du projet Natur'Adapt. Le projet a-t-il été l'occasion pour vous d'apprendre à devenir plus adaptatif ? (1= très peu ; 10= tout à fait)



Natur'Adapt a-t-il été l'occasion pour votre structure d'apprendre à devenir plus adaptative ? (1= très peu ; 10= tout à fait)



Les membres du consortium considèrent à 90% que la dimension apprenante du projet Natur'Adapt est centrale et les principales adaptations qu'ils citent sont : des décalages de calendrier ; une mobilisation de moyens plus importante que prévu ; une utilisation croissante des nouvelles technologies ; une implication non prévue initialement dans le COOC et le MOOC ; des articulations plus ou moins réussies avec le plan de gestion et son calendrier ; des adaptations de leur vision des choses, de leur rôle et du discours qu'ils tiennent.



Pour terminer cette partie sur la mesure du caractère apprenant et adaptatif du projet, il est intéressant de rebondir sur la réponse à la dernière question : bien qu'ayant vécu le projet Natur'Adapt comme un projet apprenant, les membres du consortium considèrent à 50 ou 60 % seulement qu'il a été l'occasion d'apprentissages et d'adaptations effectives dans leur propre structure. Cela nous amène à souligner les principales difficultés et limites à la diffusion du caractère apprenant du projet.

## Les principales difficultés et limites à la diffusion du caractère apprenant et adaptatif du projet

Lors de l'atelier de travail organisé le 7 mars 2023 avec les membres du consortium, plusieurs difficultés et limites ont été mises en avant :

- **La nécessité d'un temps de maturation, de digestion et d'appropriation** : participer à Natur'Adapt leur a permis de vivre l'expérience de l'adaptation. Ils ont ainsi cheminé « *sans parfois s'en rendre compte* ». Ils mesurent aujourd'hui le décalage possible entre leur maturité sur le sujet, et celle de leur structure. Une piste pour dépasser cette difficulté et de prendre le temps de diffuser le COOC et le MOOC dans leur structure, ou de faire des formations internes sur l'adaptation au changement climatique comme cela a été le cas à RNF ;
- **Une fragilité des résultats de Natur'Adapt encore liée à sa légitimité et à la complexité du sujet** : l'approche du projet life est un mélange entre méthode scientifique, expérimentation et pragmatisme, ce qui, aux yeux de certains a moins de légitimité qu'une approche strictement scientifique ;
- **Un besoin d'impulsion et de portage politique par des « leaders »** : le succès de la démarche au sein de RNF tient en partie à l'importance accordée au projet par la direction. Il n'en est pas forcément de même dans chacune des structures du consortium ;
- **Des freins et des blocages par rapport au changement de cadre de pensée et d'action induit par Natur'Adapt** : à titre personnel, le passage d'une approche patrimoniale interventionniste à une approche fonctionnelle et de « *lâcher prise* », le changement d'échelle ou encore le sentiment de « *ne pas pouvoir faire grand-chose* » sont des remises en cause profondes qui prennent du temps. À titre collectif, l'inertie des jeux d'acteurs dans lequel l'espace protégé est inclus explique que le portage institutionnel de l'adaptation au changement climatique soit encore limité, ou que des positions extrêmes continuent à peser sur les débats (rejet de ce que dit la science, déni, défaitisme...);



## 2.3 Appuyer le processus apprenant : les apports de la démarche sociologique

Nous avons vu dans la vision partagée de Natur'Adapt, que le volet sociologique comme accompagnement réflexif tout au long du projet faisait partie de ses spécificités distinctives. Cet accompagnement a pris plusieurs formes : enquêtes sociologiques, temps de restitution de ces enquêtes et production collective sur cette base lors des séminaires, « notes miroir » à la fin de chacun des grands séminaires, webinaires, schématisation de la trajectoire du projet sur une frise chronologique et entretiens réguliers avec la coordinatrice du projet (quatre fois par an). Ayant déjà joué ce rôle sociologique sur d'autres projets et pour d'autres dynamiques collectives, notre hypothèse était que des prises de recul et une réflexivité régulière étaient des facteurs indispensables pour faire du projet Natur'Adapt un projet apprenant, nos retours réguliers « en miroir » créant des « boucles de rétroaction » permettant à la communauté Natur'Adapt de s'interroger sur elle-même et d'apprendre dans l'action de sa propre expérience.

### Verbatim et retour des acteurs du projet sur les apports de la démarche sociologique

Nous avons régulièrement interrogé les participants à Natur'Adapt et leurs retours confirment notre hypothèse initiale. Citons-en ici quelques uns :

- **L'apport d'une vision globale sur l'ensemble de la durée du projet** : « nous, on voit les choses par petits bouts. Vous mettez en lumière des choses qu'on ne voit pas quand on est dans notre « tuyau » » ; « Votre intervention m'a offert une possibilité de prise de recul pour bien mesurer les évolutions » ;
- **Un regard en miroir pour aider les acteurs à se poser les bonnes questions plutôt que d'apporter des réponses** : « vous nous avez aidé à nous poser des questions. On est dans des métiers où on fonce, on est sursollicité... ça n'est pas du tout la norme de notre métier de s'arrêter pour prendre le temps de se questionner » ;
- **Des temps d'arrêt et de réflexivité pour « se regarder mener le projet »** : « Un miroir réflexif, une prise de recul sur tout le cheminement. Ça nous a permis de sortir la tête de l'eau (...) Ça a percolé dans la methodo, dans la démarche, dans le guide, sur des éléments de fond qui seront diffusés avec le guide et la méthode » ;
- **Le confortement des valeurs de Natur'adapt et de l'importance des dynamiques humaines** : « Votre bienveillance à notre égard a contribué à la bienveillance générale de la communauté et au suivi de nos évolutions de pensée, de choix, de comportements. (...) Vous avez remis l'humain au centre de nos discussions, on a toujours tendance à glisser dans la methodo, les indicateurs... et vous remettez la balle sur l'humain, les émotions... » ;
- **Une clarification et une explicitation de ce que les acteurs du projet vivent, qui apporte du soutien** : « une mise en mot, vous expliquez tout ce que l'on a vécu, ressenti (...) Il y a la valorisation de notre cheminement collectif pour faire comprendre à quel processus de changement individuel et collectif on a participé » ; « ce qui me marque, c'est le soutien qu'a offert le regard sociologique à nos micro-évolutions individuelles et aussi au collectif. On était tous confronté aux paradoxes, aux ambivalences du changement... Cela a vraiment permis de stabiliser les acquis individuels et d'apaiser les choses » ;





Terminons par un retour récurrent que nous avons entendu : **« le regard sociologique a été une vraie originalité du projet, c’était plaisant. On a apprécié la qualité d’analyse et la pertinence de ce que vous avez apporté. C’était à chaque fois une bouffée d’air qui fait du bien » ; « il s’agit d’une réelle plus value pour une conduite de projet ».**

## Une valeur ajoutée importante pour aider les acteurs de Natur’Adapt à « penser le projet en train de se faire » et apprendre de leur propre expérience

Ce dernier paragraphe du rapport nous amène, nous, sociologues, à une réflexivité sur notre propre rôle. En prenant du recul, l’accompagnement sociologique du projet, outre ce qui a été cité par ses acteurs ci-dessus, a eu deux trois valeurs ajoutées importantes : formaliser la trajectoire du projet, aider les acteurs de Natur’Adapt à « penser le projet en train de se faire » et à apprendre de leur propre expérience au fil du déroulement du projet.

La première valeur ajoutée importante de l’accompagnement sociologique a été de tracer, semaine après semaine, mois après mois la trajectoire du projet pour en garder la mémoire et en faire une analyse diachronique avec une vue d’ensemble depuis 2018 jusqu’à 2023. Les frises chronologiques en sont le résultat.

À titre d’illustration de la seconde valeur ajoutée, nous pouvons citer l’analyse que nous avons partagé sur les enjeux de chacun des quatre grands séminaires par rapport aux phases du projet et ce qui s’est joué en termes de dynamique collective humaine. Sur ce plan, chacun de ces séminaires a été l’occasion de consolider la communauté Natur’Adapt, de croiser les regards, de partager des expériences, et de redonner de l’énergie et chacun avant retour sur son territoire ou dans le pilotage de « son » projet.

Grands séminaires collectifs	Enjeux clé sur le fond	Enjeux clé sur la dynamique humaine
<b>Phase de « construction du projet de papier »</b>		
<b>Construire un collectif par des contacts bilatéraux et obtenir la validation de l’Europe</b>		
Séminaire d’ouverture (Rochefort, 11 au 13/12/2018)	Clôturer la phase du projet formel (projet de papier marqué essentiellement par des relations bilatérales entre RNF et chaque bénéficiaire associé) et entrer dans la phase du projet réel, d’abord « entre soi » en salle. Echanger sur les visions du projet, de l’adaptation au changement climatique et commencer à en construire une vision globale partagée.	Construire le socle de la dynamique humaine qui va porter le projet (le premier cercle autour des porteurs du projet, le « moteur du projet ») en donnant une place importante à chacun (porteurs d’action et sites d’expérimentation).

<b>Phase de « lancement du projet entre soi »</b>		
<b>Définir le sens, une vision partagée et lancer la dynamique dans le cercle des bénéficiaires associés</b>		
Séminaire de conception (Banyuls, 25 au 28/6/2019)	Clarifier une vision globale du projet et baliser collectivement la phase opérationnelle des 18 mois de présence des chargés de mission qui permet de passer à la phase de mise en œuvre opérationnelle sur les territoires, avec « l'épreuve de la réalité ». Début de formalisation sur les instances et la gouvernance du projet.	Consolider le collectif et y intégrer les chargés de mission à une place centrale. Passer d'une approche prioritairement thématique (plateforme, COOC, MOOC, Europe, méthodo, com) à une approche territoriale pour ancrer le projet sur les terrains d'expérimentation.
<b>Phase de « première expérimentation à l'épreuve du terrain »</b>		
<b>Garder une cohérence d'ensemble tout en créant les conditions d'expérimentations de terrain riches d'enseignements à tirer</b>		
Séminaire d'évaluation (Annecy, 29/9 au 1/10/2020)	Tirer les premiers enseignements de la phase d'expérimentation et préparer ensemble la phase test. Il s'est agi en particulier de se mettre d'accord sur une méthodologie « simplifiée » et de réfléchir aux critères de sélection puis à l'accompagnement et à l'intégration des futurs sites test en relevant 4 défis : le nombre (15 sites au lieu de 6), le temps réduit (faire mieux en moins de temps), la variété (d'échelles, de culture et de statuts) et la diversité des modes d'organisation autant que des moyens consacrés	Se retrouver après une distanciation des liens dûe à la crise de la Covid 19, pour relancer et consolider la dynamique humaine, puis se préparer à la phase test en capitalisant sur l'expérience des chargés de mission.
<b>Phase « d'extention, d'institutionnalisation eet de diffusion du projet »</b>		
Séminaire de validation (Morvan, 30/5 au 3/6/22)	Faire le bilan de la phase test et en tirer des enseignements pour finaliser la démarche méthodologique Natur'Adapt. Produire collectivement (suivi-évaluation des mesures et plans d'adaptation, argumentaire...). Lancer le déploiement et commencer à préparer « l'after-Life ».	Consolider la communauté Natur'Adapt (RNF, consortium, sites d'expérimentation, sites test) et continuer à l'élargir (invités, institutionnels, comités de déploiement). Remercier et faire un premier temps de clôture car c'est le dernier séminaire du projet sous cette forme.
Conférence Europarc (Argelès, 4 au 7/10/22)	Donner une dimension européenne du projet et valoriser les productions et les acquis de Natur'Adapt.	Elargir la dynamique Natur'Adapt aux espaces protégés européens intéressés.
<b>Phase de « capitalisation et de pérénisation de la dynamique du projet »</b>		
Forum de clôture (Nîmes, 11/5/23)	Présenter l'essentiel des résultats de Natur'Adapt pour marquer les esprits.	Clôturer l'aventure Natur'Adapt par un temps institutionnel fort et continuer à élargir le cercle des acteurs engagés.

Notons qu'en plus de ces temps forts, chacun des congrès de RNF ou autre événement similaire a aussi été l'occasion de présenter les résultats de Natur'Adapt et de consolider sa dynamique d'acteurs.

Pour illustrer la troisième valeur ajoutée clé de l'accompagnement sociologique (aider les acteurs de Natur'Adapt à apprendre de leur propre expérience au fil du déroulement du projet), nous pouvons mettre en avant les échanges réguliers d'accompagnement avec la coordinatrice du projet ou encore les interventions en clôture de chacun des grands séminaires, au cours desquels nous avons souligné systématiquement les difficultés que le projet était en train de traverser, et les défis qui l'attendaient pour les mois à venir. Pour avoir le détail de ces éléments, le lecteur peut se reporter au « notes miroir ». Nous



focalisons ici sur les principaux défis à relever par la communauté Natur'Adapt après la fin du projet life. Notre analyse conduit à en souligner cinq qui sont explicités ci-dessous.

- **Le défi d'approfondir la mobilisation d'acteurs et d'impulser sur les territoires d'espaces naturels une véritable dynamique territoriale d'adaptation.** La mobilisation des acteurs des sites d'expérimentation a été perturbée par la crise de la Covid 19. Le temps très réduit du projet pour les sites tests, sauf pour quelques cas, ne l'a pas permis non plus. C'est sans doute un point faible de Natur'Adapt : certains acteurs ont été sollicités pour récupérer de l'information ; la communication a permis d'en sensibiliser d'autres ; mais leur mobilisation a été réduite pour l'élaboration du diagnostic et du plan d'adaptation alors qu'elle aurait pu être un point d'appui pour leur mobilisation ultérieure sur la mise en œuvre des mesures d'adaptation. Cela demandera d'évaluer et d'accompagner l'évolution des perceptions et des discours sur le changement climatique sur les territoires, sujet prospectif qui n'est pas toujours perçu comme prioritaire par les acteurs des territoires. Les conclusions de l'atelier du 2/10/20 sur la mobilisation d'acteurs à Banyuls sont une base importante à valoriser. L'expérience en termes de mobilisation et de concertation de certains sites test (parc naturel régional, parc national) sera un point d'appui ;
- **Le défi d'accompagner les évolutions identitaires et de positionnement au sein des équipes des espaces protégés.** Cette dimension managériale demandera un accompagnement du changement de vision, de métiers, de relations avec le territoire...
- **Le défi de l'articulation de différentes échelles d'espace et de temps dans l'adaptation au changement climatique :** il est difficile de construire des dynamiques territoriales multi-acteurs et multi-niveaux dont les changements sont par nature lents, dans le cadre d'un projet à durée limitée. Les gestionnaires d'espaces naturels impliqués dans Natur'Adapt devront concilier des avancées rapides sur des mesures d'adaptation qui dépendent essentiellement d'eux et des avancées progressives qui nécessitent l'implication des acteurs territoriaux. De même, ils devront concilier les adaptations pensées à l'échelle de leur territoire, du socio-écosystème auquel ils appartiennent et de réseaux d'espaces naturels à plus grande échelle ;
- **Le défi de l'articulation, voire de l'intégration des plans d'adaptation aux plans de gestion :** pourtant pointé comme enjeu dès le séminaire ouverture de Rochefort (décembre 2018), ce sujet a été régulièrement esquivé (un groupe de travail hors Natur'Adapt a été créé sur le sujet en 2022 mais n'a pas encore produit de résultats) et donc incomplètement traité au cours du projet Natur'Adapt. Une annexe au guide méthodologique Natur'Adapt traitera de l'articulation de la démarche avec les plans de gestion, mais à l'inverse, la méthodologie CT88 ne s'est pas encore enrichie des apports de Natur'Adapt. Plusieurs pistes de solutions « techniques » dans les modalités de rédaction du plan de gestion ont été mises en avant : ajouter la dimension prospective et changement climatique dans le diagnostic préalable ; avoir une partie « adaptation au changement climatique » au sein du plan de gestion ; introduire de façon transversale dans chaque partie du plan de gestion une réflexion prospective prenante en compte l'adaptation au changement climatique ; définir un faisceau d'actions possibles, puis faire le choix ultérieur de la plus pertinente ; rédiger un plan de gestion beaucoup plus synthétique donnant juste le cap à suivre, la mise en œuvre étant définie ensuite régulièrement dans des plans d'action successifs à trois ans. Mais, au-delà de ces aspects rédactionnels, l'articulation avec les plans de gestion soulève plusieurs questionnements difficiles que Natur'Adapt a amorcé sans pouvoir les traiter complètement dans un délai de 5 ans : un changement d'échelle d'intervention et d'influence des espaces protégés ; un changement de posture d'une vision ségrégative à une gouvernance très intégrative du rôle des espaces protégés ; un changement de paradigme de la préservation des



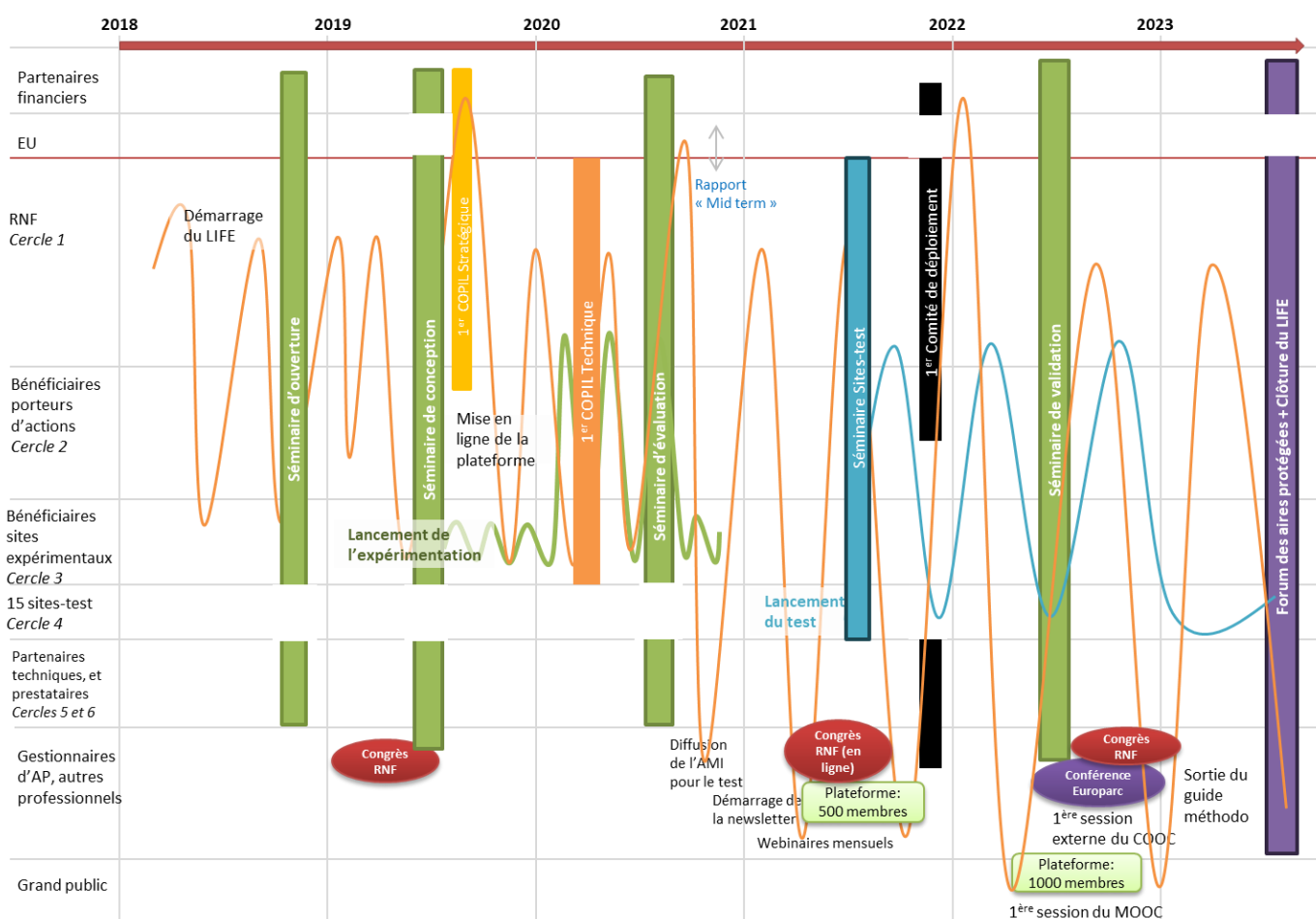
espèces à celle des fonctionnalités ; ainsi qu'un changement dans la définition de la responsabilité et de la valeur ajoutée spécifique de l'espace protégé ;

- **Le défi de la simplification** : la communauté Natur'Adapt a accumulé une expertise, une expérience et un vécu complexe et particulièrement riche. L'appropriation des résultats du projet et son extension passent maintenant par la simplification et la spécification de ces résultats pour d'autres acteurs. Or la simplification est difficile : elle demande de faire des choix, d'accepter l'imprécision, d'accepter de dire des choses qui ne sont pas tout à fait justes ou qui sont assez floues pour être appropriables largement... sans aller jusqu'au simplisme. Cela demande des compétences d'ordre « politique » qui ne font pas partie de la culture scientifique et technique des acteurs de Natur'Adapt. Trouver des personnes relais qui porteront largement le message fait donc partie des enjeux clé d'avenir ;
- **Le défi de la mise en œuvre concrète des mesures d'adaptation.** Quatre types de mesures ont été l'objet d'échanges et de partages d'expérience : des mesures de suivi (monitoring), de pédagogie (formation, communication...), de gestion (trame forestière en libre évolution, mise en place d'aires de « bivouac naturel »...) et de dispositifs institutionnels (agrandissement de la réserve, mise en place de comité de suivi locaux...). Pour l'instant les mesures mises en place concernent principalement les deux premiers types ;
- **Le défi d'une institutionnalisation pérenne.** En 2021 et 2022, plusieurs éléments marquent l'atteinte d'une maturité institutionnelle du projet : des notes de cadrages (par exemple sur sa gouvernance) ; des réunions d'instances (comité de pilotage technique, comité de pilotage stratégique, lien entre le comité de déploiement et la conférence des aires protégées de l'OFB, commission Europarc "changement climatique") ; un temps croissant consacré au retour sur expérience et à la réflexivité (webinaire « socio », temps du séminaire de validation consacré au retour d'expérience de la phase de test...). Le projet ayant pris de l'ampleur et les financements LIFE arrivant à terme, il y aura besoin de soutiens institutionnels forts pour réussir la phase de déploiement ;

Enfin, pour terminer sur les valeurs ajoutées de l'accompagnement sociologique, il est certain que **notre regard centré sur les dynamiques humaines pendant l'ensemble de la durée du projet a « imposé » des temps réguliers de réflexivité collective et facilité la priorité donnée par ses acteurs à la dimension humaine de Natur'Adapt**, qui a, nous l'avons vu, était l'un des facteurs clé de son caractère adaptatif et apprenant. Le fait d'avoir ciblé nos regards sur ces éléments a également joué sur l'importance qui y a été accordée : le regard de l'observateur influence toujours le système observé, surtout quand (cela a été notre ligne de conduite théorique et déontologique) ce regard est bienveillant mais non complaisant.

# CONCLUSION

Le projet Natur'Adapt a tenu ses promesses en matière d'actions, de livrables, d'institutionnalisation, et semble sur la bonne voie pour atteindre son objectif de « 80% des gestionnaires de réserves naturelles ont adopté les modalités de gestion, planification et gouvernance adaptative dans un contexte de changement climatique, et les autres principaux espaces naturels protégés s'engagent dans cette voie ». Dans la majorité des aires protégées impliquées dans le LIFE (à titre de sites expérimentaux et test), la participation à Natur'Adapt a créé un « effet cliquet », c'est-à-dire une impossibilité de revenir en arrière au regard du cheminement effectué sur la thématique et l'impression nette que Natur'Adapt constitue la première étape d'un processus de transformation de la gestion du site. Par ailleurs, le dynamisme de ses pilotes et porteurs d'action dans leur rôle d'interface a permis le développement progressif de la communauté de praticiens Natur'Adapt, et l'incorporation d'une variété d'acteurs tant dans le contenu du projet que dans sa philosophie. **L'élargissement des cercles d'acteurs concernés par le projet** témoigne de l'atteinte programmée de cet objectif :



L'ambition de gestion adaptative du projet a permis une résilience face aux facteurs externes (notamment la crise du covid) et internes (turn-over des personnes, difficultés dans la réalisation des actions...).

Le suivi sociologique, dans son **double rôle d'étude et d'accompagnement**, a ouvert la voie à une prise de conscience accrue du processus personnel et collectif par lequel l'adaptation au changement climatique demande de passer. Cette zone incompressible d'évolution ne peut être ni dictée ni remplacée, tout au mieux accompagnée en lui créant des conditions favorables, ce que les bénéficiaires du LIFE Natur'Adapt ont bien saisi et su développer.

De façon récurrente, nous avons vu que Natur'Adapt n'était « pas un projet comme les autres ». **De notre point de vue, la singularité et la force de Natur'Adapt tient au processus du projet qui a permis à chacun des participants de vivre une expérience d'innovation collective.** Au-delà des résultats et livrables formels, Natur'Adapt a parié sur l'apprentissage par l'expérience vécue pour initier des changements de pratiques et de comportements. Chacun a ainsi vécu au sein du projet de façon « sécurisée » au sein d'un collectif partageant des valeurs communes, les controverses, les doutes, les arguments, les avancées et les reculs... qu'il sera amené à vivre dans sa sphère professionnelle en tant que « porte-parole » du projet et de la cause de l'adaptation des espaces naturels au changement climatique. La communauté Natur'Adapt est en quelque centre un « concentré » au moins partiel de la diversité des acteurs et des visions de l'adaptation au changement climatique qui seront rencontrées sur les territoires. **Ainsi notre hypothèse initiale s'est elle vérifiée : Natur'Adapt sera d'autant plus à même d'impulser une gestion adaptative dans les espaces naturels, qu'il aura été lui-même, en tant que projet, adaptatif et apprenant.**

Pour ses acteurs, la participation à Natur'Adapt restera comme une belle expérience vécue, intense et forte, marquée par une trajectoire émotionnelle récurrente chez beaucoup, d'autant plus que chacun a pu vivre un « effet de personnalisation » en devenant dans sa structure ou son territoire « Mr ou Mme adaptation ».

*« Je suis passée par différentes phases. D'abord très stimulante en travaillant sur un sujet nouveau, le lien nature-climat, puis de déprime en me plongeant dans les conséquences du changement climatique... j'ai pensé que c'était foutu..., puis une phase à nouveau active... pour apporter ma pierre à l'édifice malgré tout. Maintenant, j'ai envie de voir ce qui sera fait de mon travail par la suite ».*

Les évolutions individuelles demandent du temps dans la mesure où il y a des « deuils » à faire : celui des espèces qui vont disparaître, celui d'un paradigme de gestion « conservatoire », celui de métiers qui évoluent... Nous avons proposé une « trajectoire émotionnelle type » dans la note miroir du séminaire de validation (Morvan, juin 2022). Au niveau collectif, les évolutions demanderont a fortiori du temps et un accompagnement spécifique car c'est probablement la même trajectoire, faite de doutes, de réflexions, de fausses routes, de prises de conscience, d'expérience et d'expérimentations progressives, de choix de décisions, de redécisions, de vécu émotionnel et de passage à l'action que suivront les acteurs des espaces naturels et ceux de leurs territoires pour relever le défi de l'adaptation au changement climatique.

# Résumé

---

Le suivi sociologique du LIFE Natur'Adapt a été réalisé dans le cadre de l'action « suivi, capitalisation et évaluation socio-économique des résultats du projet Natur'Adapt ». Il avait pour but d'étudier le processus de changement de comportement des gestionnaires d'espaces naturels au cours du projet, concourant au changement de paradigme recherché, et de faciliter les apprentissages des acteurs du projet. En effet, la démarche mise en œuvre par les sociologues était basée sur l'hypothèse que la capacité d'entraînement de Natur'Adapt serait d'autant plus forte dans ce processus d'apprentissage au service de l'adaptation au changement climatique, que le projet lui-même sera piloté et mis en œuvre de façon apprenante et adaptative.

La méthodologie proposée dans le cadre du suivi sociologique comprenait 3 phases d'enquête (état initial, intermédiaire et final) sur les perceptions, représentations et comportements des praticiens du projet Natur'Adapt. Elle comprenait également des boucles de rétroaction, où les sociologues ont présenté et discuté leurs analyses avec ces praticiens, dans l'optique de leur tendre un miroir sur leur évolution et favoriser leur démarche réflexive. Enfin, les sociologues ont eu un rôle d'accompagnement : de la coordinatrice du LIFE au travers d'entretiens trimestriels, et des autres bénéficiaires au travers des entretiens d'enquête et des retours miroirs. Dans l'esprit du projet, cette méthodologie a connu des adaptations afin de répondre aux besoins du projet.

Les différentes phases d'enquête ont permis de montrer que la participation au LIFE Natur'Adapt avait généré des évolutions à plusieurs niveaux chez ses praticiens : une montée en compétence sur la thématique climat et adaptation, une objectivation et solidification de leur argumentaire, une plus grande flexibilité dans l'échelle (géographique, temporelle) de réflexion, une capacité accrue de prise de recul et de lâcher prise. Par ailleurs, la gestion de projet adaptative a demandé un apprentissage de la part des pilotes et des autres bénéficiaires du projet, qui ont développé une culture de travail propre à la démarche Natur'Adapt. Cette démarche intègre une forte dimension collective, qui est venue imprégner la méthodologie issue du LIFE et a pour vocation de perdurer au sein de sa « communauté » dans le cadre de son élargissement à de nouveaux gestionnaire et de la mise en œuvre des actions d'adaptation.

Les résultats obtenus par les aires protégées ayant pratiqué les premières la méthode Natur'Adapt sont prometteurs : on peut observer sur les sites expérimentaux une évolution nette des relations avec les acteurs autour de la thématique adaptation au changement climatique, ainsi qu'une prise en compte de la thématique dans la plupart des structures gestionnaires. Sur les sites tests, l'année passée à tester la méthode est vécue comme une étape de développement et une première formalisation de connaissances sur la thématique, et mène à leur prise en compte progressive dans les documents de gestion. Dans les deux cas, la participation à Natur'Adapt a créé un « effet cliquet », c'est-à-dire une impossibilité de revenir en arrière au regard du cheminement effectué sur la thématique et l'impression nette que Natur'Adapt constitue la première étape d'un processus de transformation de la gestion du site.

Ces résultats s'accompagnent d'une prise de conscience de l'importance de l'aspect émotionnel de l'adaptation (acceptation de l'incertitude, deuil de l'état précédent...), qui a pris toute sa place dans la démarche proposée dans le cadre du LIFE.

L'ensemble de ces facteurs témoigne de l'amorce d'un nouveau paradigme dans la gestion des aires protégées : de la gestion planifiée à une gestion adaptative, de la protection du patrimoine à la préservation des fonctionnalités, dans une optique de résilience face aux changements à venir.

# LISTE DES ACRONYMES

---

AMI : Appel à manifestation d'intérêt

AP : Aire protégée

CC : Changement climatique

CEN : Conservatoire d'espaces naturels

COOC : Corporate Open Online Course

DVO : Diagnostic de vulnérabilité

LPO : Ligue de protection des oiseaux

MNHN : Muséum national d'histoire naturelle

MOOC : Massive Open Online Course

PA : Plan d'adaptation

PN : Parc national

PNR : Parc naturel régional

RNF : Réserves naturelles de France

RNN : Réserve naturelle nationale

RNR : Réserve naturelle régionale

UE : Union Européenne



# BIBLIOGRAPHIE

---

- Akrich, Madeleine, Callon, Michel, Latour, Bruno., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris: Les presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- Argyris C. et Schön D.A., 2002, *Apprentissage organisationnel*, De Boeck Université.
- Callon, Michel. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *Année sociologique*, 36, p. 169-208.
- Callon, Michel, Lascoumes, Pierre, Barthe, Yannick. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris: Seuil.
- Easterby-Smith, Mark, 1997. « Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques », *Human Relations*, septembre, vol. 50, no 9, p. 1085-1113.
- Easterby-Smith, Mark, 1998. « Organizational learning: Diverging communities of practice? », *Management Learning*, septembre, vol. 29, no 3, p. 259-272.
- Eberhard, R., Robinson C., Waterhouse J., Parslow J., Hart B., Crayson R., Taylor B., 2009, "Adaptive management for water quality planning – from theory to practice." *Marine and Freshwater Research*, (60), pp.1189–1195.
- Folke C., T. Hahn, P. Olsson, J. Norberg, 2005, "Adaptive governance of social-ecological systems", *Annual Review of Environment and Resources*, 30, p.441-473.
- Garvin, David A., 1993. Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, juillet-août, p. 78-91.
- Gunderson L., 1999, "Resilience, flexibility and adaptive management – antidotes for spurious certitude ?", *Conservation Ecology*, vol 3, article 7.
- Jones, Lawrence R. et Fred Thompson. 1999. *Public Management: Institutional Renewal for the Twenty-First Century*, Stamford, Connecticut, JAI Press.
- Morgan, Gareth, 1998. « Learning and Self Organization : Organizations as Brains », dans *Images of Organization – Executive Edition*, Gareth Morgan, Thousand Oaks, Sage.
- Olsson P., 2006, "Shooting the rapids: navigating transitions to adaptive governance of socialecological systems", *Ecology and Society*, vol. 11, n°1
- Pahl-Wostl C., 2009, "A conceptual framework for analysing adaptative capacity and multi-level learning process in resource governance regime", *Global Environmental Change*, 19, p. 354-365.
- Pahl-Wostl C., E. Mostert, 2008, "The Growing Importance of Social Learning in Water Resources Management and Sustainability Science." *Ecology and Society* 13(1).
- Senge, Peter M., 1990. « The Leader's New Work : Building Learning Organizations », *Sloan Management Review*, vol. 32, no 1, automne, p. 7-23.
- Senge P., 1990, « The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization », Doubleday (Revised & Updated edition 2006)
- Tremeer C. J. A. M., Dewulf A., Lieshout van M., 2010, "Disentangling Scale Approaches in Governance Research: Comparing Monocentric, Multilevel, and Adaptive Governance", *Ecology and Society*, 15 (4):29. [online]

## Enquête 3 : regards croisés sur les sites tests

Rapport d'enquête sociologique



### Auteurs

---

*Arnaud COSSON et Manon BERGE*

### Remerciements

---

Nous remercions les personnes enquêtées :

Nom de l'AP	Structure gestionnaire	Personne contact
Val de Sully	CEN Centre Val de Loire	François Hergott
RNR Gorges de Daluis	PNR Alpes d'Azur	Iris Silveira
Basses Vallées de la Scarpe et de l'Escaut	PNR Scarpe-Escaut	Emeric Dumontet
RN de Conat	FRNC	David Morichon
PN des Cévennes	PN des Cévennes	Baptiste Algoët et Matthieu Descombe
Site classé Monts du Mâconnais	CEN Bourgogne	Samuel Gomez
Site du Bagnas	ADENA	Noémie Nojaroff
Grande Brière	PNR Brière	Elisa Tuillon
PNR Ballon des Vosges	PNR Ballon des Vosges	Alix Badre Greuzat
RNN de Passy	Asters – CEN 74	Clémentine Ageron
Forêt de Soignes	Bruxelles Environnement	Etienne Aulotte
Vallée des Lacs (4 ENS)	CEN Lorraine	Mathilde Delage

# INTRODUCTION

---

Dans le cadre de l'action « suivi, capitalisation et évaluation socio-économique des résultats du projet Natur'Adapt », un travail de capitalisation des acquis du projet et d'analyse sociologique des changements de comportements est porté par ACTeon. Partant de l'ambition à 10 ans de Natur'Adapt ("*80% des gestionnaires de réserves naturelles ont adopté les modalités de gestion, planification et gouvernance adaptative dans un contexte de changement climatique, et les autres principaux espaces naturels protégés s'engagent dans cette voie*"), ce projet Life sera dans ce cadre et d'un point de vue sociologique, considéré comme un processus d'apprentissage collectif. Nous avons fait l'hypothèse que la capacité d'entraînement de Natur'Adapt sera d'autant plus forte dans ce processus d'apprentissage au service de l'adaptation au changement climatique, que le projet lui-même sera piloté et mis en œuvre de façon apprenante et adaptative.

Pour analyser le caractère adaptatif et apprenant du projet lui-même, mais aussi pour cerner les changements de perceptions et/ou de comportements qu'il aura initié, nous avons établi un dispositif d'analyse combinant des entretiens réguliers avec la chef de projet, l'analyse de documents produits dans le cadre de Natur'Adapt, des phases d'enquête sociologique, des phases de restitutions et des phases d'observation participante, notamment lors quatre grands séminaires (ouverture, conception, évaluation, validation) qui rythment le projet.

Trois grandes phases d'enquête sociologique jalonnent ce dispositif. La première, début 2019, a pour objectif de définir un « état initial » en croisant les regards des conservateurs et conservatrices des sites d'expérimentation sur la question du changement climatique, sa place dans l'action et la gouvernance des six sites expérimentaux et le projet Natur'Adapt en tant que tel. Une seconde enquête auprès d'un cercle élargi a pour vocation de faire un état des lieux à mi-parcours. La troisième enquête a été réalisée auprès des sites test et des deux sites d'expérimentation étudiés plus dans le détail. Le rendu initial du diagnostic de vulnérabilité et des plans d'adaptation des sites test était prévu pour fin mai 2022, mais les questionnaires ont eu jusqu'au 31 juillet pour rendre les dernières modifications. La troisième enquête s'est déroulée entre juillet et septembre 2022. Ce rapport est sa restitution.

Les citations ont été anonymisées pour préserver la confidentialité des entretiens. Elles sont notées entre guillemets. Ce rapport fait ressortir les grands éléments communs, récurrents dans les entretiens, ou au contraire des points de différenciation intéressants à souligner entre les sites tests.

Les acronymes suivants ont été utilisés : RN (réserve naturelle), PNR (parc naturel régional), PN (parc national), CEN (conservatoire des espaces naturels), et CC (changement climatique).

# I/ Prise en compte du changement climatique dans les espaces protégés tests

## I.1 Différents types de prise en compte

Entre 2021 et 2022, la prise en compte du changement climatique a globalement progressé dans l'ensemble des sites test mais de façon nuancée selon les types de prise en compte que l'on considère :

- **Une prise en compte croissante dans les discussions des instances** : le projet Natur'Adapt et les étapes de discussion et de validation formelle qu'il a nécessitées a permis de mettre l'adaptation au changement climatique à l'agenda des instances des espaces protégés ;
- **une prise en compte croissante au sein de l'équipe des espaces protégés** : « *en interne, ça crée une dynamique, j'ai fédéré des gens autour de la thématique (...) ça été entendu, y compris au niveau de la direction* ». « *À l'échelle d'Asters, il y a des discussions (...) ça infuse de plus en plus dans les services* » ; « *en interne, dans le sens où on a mobilisé quelques personnes pour travailler sur le changement climatique, il y a une vraie prise de conscience* » ;
- **Une prise en compte dans les documents de gestion dépendant de leur actualité** :
  - faible dans les documents existants (non abordé dans la charte du PNR du Ballon des Vosges par exemple, qui va entrer en révision 2024) ; « *dans la charte de 2013, il y a une mesure 'anticiper et s'adapter aux effets du changement climatique sur les forêts'. Il y a un paragraphe sur les effets probables du changement climatique sur le territoire. Mais c'est pour l'instant très limité* »
  - forte dans les documents en cours de révision ou d'élaboration : « *on a essayé de faire un plan d'adaptation qui colle avec ce que l'on veut obtenir avec un plan de gestion* » ; « *la charte du PNR n'abordait pas du tout le climat (...) maintenant oui, le changement climatique est discuté dans les instances à l'échelle du site et une des actions est le life Natur'Adapt. Natur'Adapt n'est que la première étape de futurs travaux* » ; « *notre plan de gestion été validé en 2019, c'est une « machine de guerre » de 1000 pages, validée par le gouvernement. Il a été revu pour agir au regard du changement climatique* » ;

Etape du document de gestion	Sites tests
Document de gestion en cours de révision -> prise en compte importante de l'adaptation au CC	RNN de Passy (2023) PNR Scarpe Escaut (2022) RN Gorges de Daluis (2023)
Document de gestion à réviser ultérieurement -> prise en compte faible, mais les résultats de Natur'Adapt seront pris en compte à la prochaine révision	PNR du ballon des Vosges (2024) PN Cévennes (2025) RN de Conat (2028) Forêt de Soignes (2043) Bagnas (2019)



- **Une prise en compte dans la mise en œuvre des actions qui reste faible**, la priorité ayant été donnée à l'élaboration du diagnostic de vulnérabilité et du plan d'adaptation, sauf pour des cas particuliers comme la forêt de Soignes dont le plan de gestion contient déjà beaucoup d'actions sur le changement climatique ;

On peut enfin noter **des opportunités saisies pour mettre en avant l'adaptation au changement climatique** : « dans les plans de gestion des réserves et le DOCOB, lors de leurs révisions, ils récupèrent mes synthèses pour alimenter leur révision » ; « en 2020, année du cinquantenaire du parc national, la thématique était « le parc dans 50 ans ». La question du changement climatique était donc prégnante dans toutes les actions entreprises. Une étude sur l'adaptation du parc national face au changement climatique a été produite par le GREC-SUD et le RECO ».

## 1.2 Une prise en compte dépendant des enjeux du site

Globalement, l'ensemble des sites tests est considéré par les personnes enquêtées comme vulnérable à très vulnérable. La distribution des réponses en termes de résilience est par contre plus large, allant d'un site jugé comme peu ou pas résilient à un site considéré comme très résilient. La grande majorité se situe néanmoins entre « assez peu » et « assez » résilient.

**Pour la quasi-totalité des chargés de mission, le niveau de prise de conscience et la précision de réponse sur les enjeux ont fortement augmenté entre 2021 et 2022.**

**Certains sites mettent en avant les enjeux concernant les milieux naturels :**

- RN de Conat : « il n'y a quasiment pas d'activité humaine dans la réserve, juste un peu de chasse. L'enjeu du changement climatique se résume à celui de la libre évolution. C'est comme ça que c'est présenté dans le plan de gestion. (...) On laisse faire, et on essaie de comprendre ce qui se passe. »
- Forêt de Soignes : « la résilience de la forêt face aux effets du changement climatique, c'est le maintien et la restauration de certains aspects paysagers et la limitation de la fréquentation » ;
- RNN de Passy : « nos enjeux principaux sont la prédation, le retour du loup et la fréquentation (...) le changement climatique, c'est un enjeu de gestion sur le moyen terme, ça n'est pas ce qui nous occupe au jour le jour » ;
- Site de Bagnas : « accueil et protection des espèces d'oiseaux ainsi que la fonctionnalité des différents milieux (lacunes permanentes, temporaire...). (...) Des habitats des espèces vont disparaître, d'autres vont apparaître, mais en cas de submersion il n'y aura aucune résilience » ;

**Beaucoup d'entre eux insistent principalement sur des enjeux liés à la gestion de l'eau et des milieux humides, en intégrant les questions de fréquentation et d'espèces exotiques envahissantes :**



- Grande Brière : « les enjeux sur le site Natura 2000 du marais de Brière sont importants : c'est un milieu humide avec l'enjeu de maintien de l'eau et de conflits d'usage potentiel. Mais les enjeux sont sous-évalués car le marais est très anthropisé avec une gestion agricole. Le milieu est « sous contrôle » d'un point de vue hydraulique. (...) Les acteurs sont fixés dans une vision « permanente » du marais et proposent des solutions toujours très techniques. (...) La réponse des gestionnaires face aux périodes de crise et de sécheresse sera déterminante pour l'évolution des milieux » ;
- Basses vallées de la Scarpe et de l'Escaut : « l'enjeu prioritaire est le maintien des milieux humides en qualité et en quantité » ;
- CEN Centre Val de Loire : « les milieux herbacés ouverts comme les pelouses sur sable et prairies naturelles, les forêts alluviales et un risque plus important d'espèces invasives végétales et animales » ;
- RNR des gorges de Daluis : « la modification des milieux aquatiques, la déprise agricole la fermeture des milieux et la pression d'espèces exotiques envahissantes » ;
- ENS de la vallée des lacs : « dans les Vosges, on ne s'attendait pas à un changement aussi brutal (...) mais les sites vont évoluer de manière drastique et rapide (...) il y eut beaucoup de monde cet été. Pour les acteurs locaux la sécheresse était très visible (...) avec des enjeux de qualité de l'eau, de quantité d'eau, d'érosion des berges et de gestion de la pression de la baignade » ;

**Le degré d'enjeux augmente enfin avec la variété et la vulnérabilité des activités humaines présentes sur l'espace naturel :**

- Site classé Monts du Mâconnais : « pour l'enjeu principal, c'est le maintien de l'état de conservation des milieux ouverts thermophiles. Après le test en 2022, qui a porté sur des objets précis, les enjeux d'adaptation se sont affinés : la préservation des pelouses calcaires ; l'équilibre dans la gestion des forêts entre sylviculture et libre évolution ; l'accueil de la sensibilisation des publics ; mais aussi l'adaptation des pratiques et des calendriers pâturages en cas de période caniculaire » ;
- PNR du ballon des Vosges : « j'ai une grosse prise de conscience sur le fait que l'on va manquer d'eau sur le massif. Il va y avoir une bascule complète de l'hydrologie (sur l'aspect neige on s'en doutait déjà). Il y a un gros delta entre les activités actuelles et les ressources futures (...) j'ai l'impression d'être Cassandra et c'est dur à vivre » ;
- PN Cévennes : « il y a beaucoup d'enjeux car il y a beaucoup d'activités très vulnérables au changement climatique dans le parc. On est dans une zone de vulnérabilité forte avec une influence méditerranéenne en moyenne montagne. On sait que l'on va être impacté fortement, mais on ne sait pas comment » ;

**En analysant l'évolution des réponses entre 2021 et 2022 sur les niveaux de vulnérabilité et de résilience perçues par les personnes enquêtées, on peut noter que la plupart considère en 2022 que leur site test est plus vulnérable et/ou moins résilient.** Il y a quatre exceptions. Pour Bagnas, la vallée des lacs et la RN de Conat il y a augmentation de la résilience perçue. Dans le cas du CEN Lorraine, les quatre ENS de la vallée des lacs sont en effet perçus comme plus résilients en 2022 qu'en 2021 : « on est plus optimiste : ils sont résilients pour l'instant si on met en place une série de mesures. Le plans « Grands Lacs » sur les sites avec l'agence de l'eau sera important. La démarche Natur'Adapt a permis de voir des solutions ».

Pour la RNR des Gorges de Daluis, c'est la vulnérabilité qui est jugée moins importante en 2022 qu'en 2021.



	Très peu vulnérable	assez peu vulnérable	moyennement vulnérable	vulnérable	très vulnérable
Très résilient				<b>RN de Conat</b>	
Assez résilient			PN Cévennes	RNN Passy <b>PN Cévennes</b> <b>PNR Brière</b> PNR Scarpe Escaut <b>Vallée des lacs</b>	<b>RNN Passy</b> PNR Ballon des Vosges
Moyennement résilient			<b>RNR des Gorges de Daluis</b> Monts du Mâconnais	Forêt de Soignes RNR des gorges de Daluis Vallée des lacs	<b>PNR Ballon des Vosges</b> <b>CEN Centre Val de Loire</b> <b>Bagnas</b>
Assez peu résilient				RN de Conat <b>PNR Scarpe Escaut</b> <b>Monts du Mâconnais</b>	Bagnas
Peu ou pas résilient					<b>Forêt de Soignes</b>

**En gras : réponses de 2022.** En police normale : 2021. Une seule occurrence si les réponses sont similaires.

### 1.3 Une prise en compte dépendant des secteurs d'activité et des relations avec les acteurs

Même si pour certains, « *le sujet climat semble intéresser tout le monde* », la prise en compte est différenciée :

- « **Le grand public** a une conscience : il voit les transformations (niveau d'eau, arbres morts, canicule...), mais se sent plus ou moins concerné » ;
- « **Les agriculteurs et les forestiers** en ont beaucoup plus conscience » ; « dans nos partenaires, ceux qui nous en parlent le plus, ce sont les forestiers et un peu les agriculteurs car ce sont les principaux concernés » ;
- « **Les acteurs du tourisme**, c'est variable : le changement climatique peut favoriser le tourisme la vision n'est donc pas négative pour tout le monde ! » ;

**La mobilisation des élus et des décideurs est présentée comme stratégique mais encore très modérée :** « je n'ai pas pu impliquer les élus dans la phase test, ça aurait pris trop de temps » ; « j'aimerais qu'un groupe d'élus suive le MOOC ».

**La phase test n'a pas été l'occasion de contacts avec de nouveaux acteurs locaux, c'est un enjeu pour la suite :** « on connaît déjà nos acteurs. On n'a pas eu de nouveau contact hormis les rencontres avec les autres sites test. Pour la suite : il faut qu'on aille doucement et quasiment au cas par cas, pour voir avec chaque éleveur et chaque site ce qu'il est possible ou pas en termes d'adaptation des activités ; on va sûrement



développer des nouvelles relations avec des structures comme l'établissement public Loire qui s'approprie aussi le changement climatique ».

Le questionnaire contenait trois questions avec des cotations concernant le niveau de prise de conscience de l'importance de l'adaptation au changement climatique, du degré d'ancrage territoriale du site et du degré de coopération avec les acteurs. En nous appuyant sur le tableau suivant, nous pouvons souligner que :

- Globalement, les prises de conscience autour de l'adaptation au changement climatique se sont développées entre 2021 et 2022 : « ça fait un an que je travaille sur le sujet, donc je suis peut-être devenu plus sensible ... Il me semble qu'il y a eu une prise de conscience du changement climatique et de ses effets, même si je ne sais pas jusqu'où elle va et comment elle va se matérialiser demain » ;
- Globalement, les espaces protégés ayant participé à la phase test ont tous un bon ancrage territorial et un niveau de coopération plutôt élevé avec les acteurs du territoire. Explicitement ou implicitement, cela semble avoir fait partie des critères de choix des sites tests.

Nom du site test	Structure gestionnaire	Niveau de prise de conscience de l'importance de l'adaptation au changement climatique par les principaux acteurs		Degré d'ancrage territorial du site test : 1 : limité ou inexistant ; 2 : limité ou problématique ; 3 : assez bon ; 4 : très bon	Degré de coopération avec les acteurs : 1 : inexistante ; 2 : globalement conflictuelle ; 3 : Variable ; 4 : Globalement coopérative ; 5 : complètement coopérative
		En 2021	En 2022 (été très sec)		
Val de Sully	CEN Centre Val de Loire		2	2	4
RNR Gorges de Daluis	PNR Alpes d'Azur	1	4	4	4
Basses Vallées de la Scarpe et de l'Escaut	PNR Scarpe-Escaut	2	4	2	4
RN de Conat	FRNC	3	4	3	4
PN des Cévennes	PN des Cévennes	4	4	3	4
Site classé Monts du Mâconnais	CEN Bourgogne	1	2	3	3
Site du Bagnas	ADENA	4	5	3	4
Grande Brière	PNR Brière		3	4	4





PNR Ballon des Vosges	PNR Ballon des Vosges	3	4	3	3
RNN de Passy	Asters – CEN 74	3	4 à 5	4	5
Forêt de Soignes	Bruxelles Environnement	4	4	4	4
Vallée des Lacs (4 ENS)	CEN Lorraine	1	3	3	4

## II/ Attentes et implication dans Natur'Adapt

### II.1 Nature de l'implication dans le projet

Les chargés de mission mettent toujours en avant une limite en termes de temps disponible :

- **Un sujet à traiter en plus des autres** : « dans le groupe technique de suivi des études au départ nous étions trois (...) je n'ai pas eu le sentiment de pouvoir répondre à toutes les sollicitations émanant de RNF, les différents avis qu'on nous demandait sur les documents, les discussions sur la plate-forme... car j'étais noyé de mail là-dessus, et à côté j'avais pas mal d'autres choses. » ;

Dans la quasi-totalité des sites tests, c'est une ou deux personnes ou un petit groupe qui ont été porteurs de la démarche :

- **Une focalisation du travail sur le chargé de mission Natur'Adapt en tant qu'expert ou sur un binôme** : « en pratique, je n'ai pas emporté beaucoup de monde avec moi, car j'avais besoin de me sentir au point (...) les documents rendus sont encore trop subjectifs, avec mon analyse à moi. La restitution aux acteurs extérieurs en 2023 permettra de faire évoluer les choses » ; « ça été essentiellement moi » ;
- **Pour la plupart, une dynamique de petit groupe** : « on a constitué un groupe avec lequel j'ai interagi tout au long du projet » ; « il y a eu pas mal de petits groupes de travail en interne avec des référents thématiques, différents chargés de mission, les chefs de pôle... qui ont été mis à contribution par écrit » ;

Les personnes enquêtées mettent enfin en avant **des attentes fortes vis-à-vis du projet**, d'autant plus que **l'actualité climatique a facilité la visibilité du projet** : « avec l'été de canicule, de sécheresse et d'incendies, tout le monde est à fond Natur'Adapt ! Il y a des attentes fortes de communication de nos résultats ».



## II.3 Craintes récurrentes vis-à-vis du projet

Quatre principales craintes sont citées de façon récurrente :

- **Le risque d'un espace protégé bouc émissaire** : « on est sur un grand territoire et le PNR sert souvent de bouc émissaire. C'est ce qui risque de se passer aussi pour le climat », d'autant que Natur'Adapt met en avant l'espace protégé. Dans le même ordre d'idée certains soulignent **un risque de décredibilisation des espaces protégés qui nuit à tous les sujets qu'ils portent** : « le département est en train de faire comme la région, il décredibilise les associations naturalistes donne plus de crédit aux chasseurs. Ça envoie un message terrible au grand public » ;
- **Le risque que le changement climatique constitue une excuse qui masque les vrais problèmes à résoudre** : « le principal frein, c'est la résistance au changement, chez tout le monde (...) il faut arriver à faire évoluer les pratiques non climatiques, je suis plutôt pessimiste. La principale raison de disparition des zones humides n'est pas le changement climatique, c'est l'étalement urbain. Le changement climatique ne doit pas constituer une excuse » ;
- **Le risque d'une mise en œuvre de l'adaptation trop tardive** : « il y a une programmation à trois ans, mais peu d'anticipation. Cela crée des tensions car on est souvent dans l'urgence (...) il y a un problème structurel d'accès des techniciens au niveau de décision (...) on va en parler, mais savoir si on va agir vite derrière, c'est difficile à dire... ». « Je crains un décalage entre le sentiment d'urgence et l'inertie des structures et des documents » ;
- **Le risque de décevoir** : « le projet a soulevé un gros enthousiasme et de grosses attentes, avec le risque de les décevoir » ;

## III/ Difficultés rencontrées pendant la phase test et valeurs ajoutées de Natur'Adapt

---

### III.1 Difficultés récurrentes rencontrées pendant la phase test

Plusieurs difficultés sont citées de façon récurrente à la fois à titre personnel pour les personnes enquêtées, au niveau de la dynamique humaine à construire, et souvent en termes d'écart entre les objectifs visés et les moyens disponibles.

**Difficultés rencontrées à titre personnel par les chargés de mission :**

- **Une écoanxiété croissante** : « la plus grosse difficulté est émotionnelle surtout quand on fait de la biblio toute la journée sur des trucs catastrophiques (...) le sentiment d'urgence m'a rendue irritable » ; « les collègues du service accueil sensibilisation se sont vraiment saisis du sujet grâce à Natur'Adapt. Ça les a angoissés d'ailleurs... puis ils ont cherché des manières de travailler de façon positive » ;



- **La difficulté à savoir comment aborder un sujet difficile** : un sujet souvent périphérique pour les élus, donc à aborder de façon indirecte (« *le changement climatique et la biodiversité ne passionnent pas nos élus, c'est pourquoi on a choisi une entrée qui les touche davantage : notamment ici la gestion des inondations* ») ; un sujet sur lequel les connaissances manquent et sur lequel l'incertitude est forte : « *les principaux freins, c'est clairement le temps ! Le temps d'ajouter cet élément aux projets et aux discussions mais aussi le temps d'acquérir de la connaissance avant d'agir, or il y a beaucoup d'incertitudes* » ; Un déni et une difficulté à dépasser un sujet parfois tabou : « *le changement climatique est là, et on va perdre la héraie cathédrale. Il faudra faire évoluer les mentalités et accepter de nouvelles essences. Ce débat est très tabou chez nous* » ;

#### Difficultés rencontrées en termes de dynamique humaine :

- **Un processus itératif et non descendant** : « *Le processus itératif n'est pas évident, mais c'est intéressant. Il est difficile de rentrer dedans car on n'a pas l'habitude, mais il a une vraie plus-value* » ;
- **Un processus en partie indéterminé qui nécessite l'acceptation de ne pas avoir toutes les réponses** : « *il a fallu gérer les attentes, en interne sur le territoire (...) or on n'a pas toutes les réponses, c'est un processus progressif. On a tendance à devenir un peu « Miss météo » qui est censée avoir toutes les réponses. (...) Il faut être clair sur le processus et ses limites* » ;
- **La mise en évidence explicite de divergences d'intérêts qui va nécessiter des prises de position parfois difficiles** : « *il y a des adaptations qui sont en contradiction avec les adaptations d'autres acteurs. Par exemple, laisser en libre évolution une partie de la RN alors que les éleveurs s'adaptent en montant plus haut, plus de bêtes et plus au nord. La commune qui gère la station, son adaptation est le tourisme quatre saisons, en étalant la fréquentation. Ce n'est pas ce que veut la RN* » ; « *sur la forêt, le PN dit de préserver la biodiversité avec une gestion sans coupe rase pour miser sur la résilience, qui se confronte à la vision où on plante de nouvelles essences plus adaptées au climat de demain en coupant les arbres actuels. Sur l'agriculture, les agriculteurs réclament des retenues colinaires alors que le parc souhaite faire changer les pratiques* » ;

#### Un écart objectif-moyens fort pour la phase test :

- **Une association inexistante ou limitée des acteurs, faute de temps** : « *on a fait une réunion de présentation de l'analyse climatique et réfléchi à des pistes d'action. J'ai rencontré certains acteurs individuellement. Maintenant il faut planifier les restitutions* » ; « *on n'a pas mis les différents partenaires dans l'étude du DVO, par manque de temps (...) on a fait des études en vase clos. Mais on a pour ambition de l'ouvrir plus tard* » ;
- **Un nombre de jours effectifs supérieur à 50 et des moyens nécessaires plus importants que prévu** : « *ça a pris environ le double (...) 100 jours, c'est un demi ETP sur une année, et pour moi on a fait 10 % du travail par rapport aux objets qu'on a étudiés. Si l'on veut travailler sur des échelles imbriquées, il nous faut un temps plein sur plusieurs années pour l'animer. Le site est très grand : 20 000 ha.* » ; « *Sur le plan financier, RNF via le Life nous a donné 17 500 € et l'ADENA pour le site de Bagnas a complété à 6560 € pour un total de 24 060 € soit 27 % de la dépense totale* » ;
- **50 jours sont suffisants si et seulement s'il y a déjà de l'avance sur le sujet** : « *il y avait déjà beaucoup de données sur les prévisions climatiques. On a gagné du temps sur cette étape. Ensuite, on a limité le nombre d'éléments étudiés (six ou sept) et pris ce que l'on connaissait déjà bien. C'est comme ça qu'on a tenu dans les 50 jours* » ;



## III.2 Valeurs ajoutées principales de Natur'Adapt pour les sites tests

La qualité de l'accompagnement est tout d'abord soulignée unanimement :

- **L'accompagnement par RNF** : « le rythme d'accompagnement était vraiment bien et agréable » (formation vision, séminaire...); « les questions sont bien posées dans le guide, il faut y revenir souvent pour faire des choix et prioriser » ;
- **L'accompagnement à l'échelle de la communauté Natur'Adapt avec des valeurs de partage, de soutien et d'entraide** : « je me suis beaucoup appuyé sur la communauté Natur'Adapt : les cafés, la plateforme pour les questions précises et techniques. Je me suis rapproché des autres sites de milieux humides et je les appelais directement » ; « j'ai trouvé beaucoup de bienveillance et d'accompagnement. Les sites expérimentaux nous ont rassurés. Les sites test nous ont permis de rencontrer de nouvelles personnes. Il y avait une entraide, on ne se sentait pas seul avec nos résultats de récit climatique catastrophique. L'entraide se faisait via la plateforme, des mails, les cafés et les coups de téléphone directs » ;
- **L'accompagnement permis par un dispositif complet** : « j'ai trouvé l'équipe projet super intéressante, j'ai beaucoup appris, le COOC m'a beaucoup intéressé. Les outils pédagogiques étaient très pertinents (...). La participation des sites expérimentaux est très intéressante, ils étaient disponibles et de bon conseil. (...) Le guide méthodologique était aussi très intéressant, il tient la route et peut s'adapter » ; « ça m'a beaucoup appris en termes de gestion de projet, de mobilisation de mon équipe, de relation interne, de légitimité et de confiance en moi » ;
- **Les séminaires ont été des moments forts fondamentaux et très appréciés** : « les étapes de séminaire étaient vraiment importantes pour échanger entre testeurs, comparer nos méthodes de travail et nous remotiver (...) je ne pensais pas qu'il y avait une telle diversité d'approches des aires protégées, ça fait du bien de sortir de son CEN et de voir les enjeux des autres » ;

Nous pouvons par ailleurs classer les valeurs ajoutées mises en avant en fonction de ceux qui en ont bénéficié : le chargé de mission à titre personnel, l'équipe de l'espace protégé, le territoire de l'espace protégé.

Pour les chargés de mission à titre personnel, les valeurs ajoutées citées de façon récurrente sont :

- **Objectiver pour prendre du recul** : « j'ai fait de l'éco-anxiété avant et ça m'a fait beaucoup de bien d'avoir un contexte pour travailler dessus, de me pencher sur de l'information, d'objectiver (...) et aussi de ne pas être seule, d'avoir la confirmation que c'est grave, et de gérer le sentiment d'impuissance tout en étant dans l'action » ; « me poser les bonnes questions sur mon territoire » ;
- **Monter en expertise et en légitimité** : « j'ai une meilleure compréhension des effets du changement climatique, je maîtrise mieux les termes techniques et des actions reliées » ; « se sentir plus légitime et plus compétent sur des sujets qui étaient déjà importants avant » ;
- **Appartenir à une communauté** : « prendre conscience que je n'étais pas seule » ; « j'ai aimé l'aventure humaine, le collectif, on est face à quelque chose qui nous dépasse... mais ensemble, en termes psychologiques et humains ça été très fort » ;



- **Travailler le sujet en profondeur** : « travailler vraiment sur ce qu'est l'adaptation, apprendre à se poser les bonnes questions » ; « j'ai appris à me servir des services climatiques » ;

#### À l'échelle de l'équipe de l'espace protégé :

- **Libérer la parole et aider à traverser des émotions difficiles** : « j'en ai discuté avec pas mal de mes collègues au PNR. On observe beaucoup d'émotionnel. Ça m'a fait du bien d'oser prendre la parole dans la structure et ça répond chez les autres à un gros besoin d'en parler » ;
- **Passer à l'action** : « ça a mis en conscience qu'il y a des choses à faire, qu'on n'est pas complètement impuissant » ;
- **Structurer une réflexion déjà amorcée sur le changement climatique** : « c'est tombé à pic pour nous, on y est confronté depuis quatre ans. Ça a permis d'impulser des réflexions et de les structurer. (...) On n'est pas parti de zéro car on avait déjà des documents (...) on a limité le temps passé sur la partie climat pour passer plus de temps sur la partie vulnérabilité en prenant la clé d'entrée « habitat ». (...) On a mobilisé quatre chercheurs sélectionnés dans notre conseil scientifique pour relire le DVO à l'échelle du CEN » ;
- **Développer une culture du risque et du changement climatique** : « on a des mesures d'adaptation sur « se former » : développer la culture du risque pour les agents et une culture commune sur le climat pour l'ensemble de l'équipe » ;

#### À l'échelle de l'espace protégé :

- **Formaliser pour permettre une objectivation et une structuration de la vision de l'espace protégé** : « cela nous a permis de mettre noir sur blanc ce qu'on avait dans nos têtes, d'asseoir notre vision du changement climatique et des enjeux d'adaptation » ;
- **Faire évoluer les méthodes d'animation et de travail** : « dans les instances existantes, on n'a pas changé notre façon de travailler. Mais on a fait deux ateliers territoriaux pour le DVO et trois pour le PA où l'on sortait du cadre habituel : plus libre dans l'animation, plus axé grand public et moins institutionnel (...) on a pris des méthodes d'animation inspirées de Natur'Adapt » ;

#### La plupart des personnes interrogées soulignent enfin des valeurs ajoutées au-delà des attentes initiales :

- **Les valeurs de Natur'Adapt et les processus d'intelligence collective** : « démarrer avec : comment te sens-tu ? D'un côté je trouvais qu'on perdait du temps sur les réunions, et d'un autre côté je sentais que j'appréciais. Pendant le séminaire à Dijon, il y avait des ateliers en autonomie, qui nous obligeaient à nous impliquer plus (...) on sort du rôle passif de participants » ;
- **La qualité de la dynamique humaine de Natur'Adapt** : « c'était sympa ! L'esprit projet était agréable, on est allé à chaque séminaire, avec une super ambiance avec les autres sites » ; « j'aime à RNF l'écoute bienveillante. On se sent confiance. Il faudrait aboutir à avoir cet esprit dans notre animation territoriale, c'est un vrai levier pour s'adapter » ;
- **Les moyens contraints de Natur'Adapt ont été profitables car ils ont obligé à faire des choix** : « ça nous a permis de savoir s'arrêter ! Le champ d'étude aurait pu être beaucoup plus vaste mais ce n'était pas l'objectif de Natur'Adapt qui avait des ressources définies. C'est une première pierre », et pour autant la même personne explique : « j'ai explosé le nombre de jours. Et c'était bien de se fixer un nombre de jours, il faut se contraindre à aller à l'essentiel et accepter des listes de



*compléments d'études. Un plan d'adaptation est plutôt un sommaire de ce qu'il reste à faire ou de ce qu'on l'on pourrait faire. On a dégrossi ! » ;*

### III.3 « Effets levier » et « effets cliquets » de Natur'Adapt

Au-delà des 50 jours prévus par le marché passé avec RNF, des moyens complémentaires (humains, financiers, matériels, de gouvernance... » ont été mobilisés dans chaque site test. Pour mémoire, dans les sites d'expérimentation, l'essentiel du travail avait été conduit par les chargés de mission.

L'effet levier de Natur'Adapt est d'autant plus fort dans les cas suivants :

- **Une intégration possible dans le plan de gestion en cours de révision :** « on va pouvoir intégrer des éléments dès maintenant, faire passer des messages dès le début. Mais du coup il faut tout mener de front, communiquer sans trop de recul. » **Vers une place centrale de l'adaptation au changement climatique dans les documents de gestion ?** : « la charte se révisé tous les 15 ans. Natur'Adapt est arrivé au moment de l'évaluation à mi-parcours. À partir de 2025, le parc national va produire la nouvelle charte : le changement climatique devrait y occuper une place centrale, grâce Natur'Adapt » ;
- **Une implication possible en cercles concentriques à moyen terme :** « j'ai pu avancer grâce à la participation de différents collègues des pôles thématiques du PNR » ; « ils ont explosé les 50 jours avec les ateliers territoriaux, la présentation à chaque commission thématique du parc... » ; « au-delà de mon poste, l'ensemble de l'équipe de la RNR pourra contribuer. Nous souhaitons également mobiliser les élus et les collègues de la communauté de communes et mener des démarches participatives auprès des jeunes du territoire » ;
- **Un appui possible sur des dispositifs existants :** « le dispositif lac sentinelles, et phenoclim permettent un suivi de l'évolution des conditions climatiques », Natur'Adapt va permettre de passer à des actions ;
- **L'existence de réseaux d'espaces naturels à l'échelle locale ou nationale :** « d'abord, on va faire le diagnostic et le plan d'adaptation à l'échelle des trois réserves de la FRNC » ; « j'ai déjà présenté trois fois les travaux en cours sur l'étude, au prochain congrès des PNR, le thème est changement climatique » ; « un groupe technique va être créé au niveau des CEN. Suite à la présentation du life Natur'Adapt au congrès des CEN en novembre 2022, Jean-Baptiste Bosson essaie d'impulser ça. Le CEN Bourgogne va servir de modèle à d'autres qui voudraient intégrer le changement climatique dans le plan de gestion » ;

**Nous pouvons souligner que cet « effet levier » est d'autant plus fort que les statuts des sites tests sont variés** puisque chacun se fait de relai de Natur'Adapt dans ses propres réseaux : « les résultats du plan d'adaptation vont être présentés à 20 autres pays européens dans le cadre du secrétariat de l'Unesco sur les hêtraies actuellement animée par Bruxelles environnement ». Le « réseautage » est d'ailleurs mis en avant comme une valeur ajoutée spécifique du projet Life : « sur le fond, toute la démarche a permis de reposer des actions que l'on faisait déjà dans un document synthétique. La réelle plus-value du life est le réseautage : rencontrer des gens qui travaillent sur les mêmes problématiques et entrer dans un réseau ».

Les personnes enquêtées soulignent par ailleurs **des changements déjà amorcés avec un « effet cliquet » permis par la phase test : il n’y a plus de retour en arrière possible**

- **Un avant et un après la phase test :** « en 2021, le changement climatique n’était pas du tout pris en compte. En 2022 est devenu un sujet clé (...) on a aussi bénéficié de la dynamique du forum du climat des jeunes qui ont présenté leurs productions élus (...) le sujet est devenu récemment une préoccupation pour les élus qui sont en demande répond sur le devenir du territoire des actions apportées » ; « on a passé un palier avec ce test : s’emparer du sujet, définir le changement climatique à venir sur ce territoire puis travailler à estimer comment l’action du gestionnaire peut s’orienter pour s’adapter. C’est nécessaire mais pas suffisant, maintenant il faut transmettre cette vision, mais au moins on n’y voit plus clair » ;
- **Changer la vision du rôle de l’aire protégée :** « il faut augmenter la résilience de la forêt en profitant au maximum des évolutions naturelles qui se présentent (...) ne pas être que sur du réactif comme on fait maintenant : il faut anticiper pour avoir une forêt forte, plus résiliente » ;
- **Un changement d’échelle et de champ d’action de l’aire protégée :** « la RN ne fait pas l’unanimité, mais il y a une grosse volonté de s’intégrer de s’ouvrir aux préoccupations socio-économiques du territoire. Elle est considérée par ses deux communes comme un outil territorial » ; « La période de test a été l’occasion de modifier nos relations avec certains acteurs parce qu’ils ne s’attendaient pas à ce que l’on puisse faire des choses en dehors des zones que l’on gérait. Certains acteurs ont un regard plus favorable sur notre rôle » ; « grâce Natur’Adapt, j’ai appris avoir un discours moins technique, plus vulgarisé, je pense m’être amélioré en communication » ;
- **Un changement de paradigme concernant la place de la connaissance et la notion de « conservation » ? :**
  - « J’ai appris à relativiser l’incertitude, à tenter des choses et « on verra », à réfléchir à des échelles de temps qui nous dépassent », même s’il existe des habitudes tenaces autour de l’idée de savoir avant d’agir : « le frein principal, c’est le temps ! Le temps d’acquérir de la connaissance sur différents sujets avant d’agir » ;
  - « le terme conservateur est horrible ! Le milieu des naturalistes est très fermé et a du mal à accepter la disparition d’espèces. Natur’Adapt m’a apporté beaucoup d’outils pour espérer ouvrir le débat : les échanges avec les autres ont permis de mieux accepter le changement » ;

### III.4 Propositions d’amélioration

Quatre champs d’améliorations principaux ont été abordés par les personnes enquêtées : la méthodologie Natur’Adapt, la plateforme, l’animation inter-sites et l’idée de développer un accompagnement centré sur le vécu individuel, les émotions à traverser et la façon de parler de l’adaptation. Les propositions sont détaillées ci-dessous.

**Pistes d’amélioration sur la méthodologie Natur’Adapt :**

- **Mobiliser plus de disciplines scientifiques :** « je pense en termes de disciplines : la physiologie des habitats et l’objet de la bio géographie et de la bio climatologie. Or elles ne sont pas mentionnées



*dans le guide de RNF. C'est très étrange que cette méthode ne se pose la question du climat qu'en termes de température et de précipitation et pas en entrant par la question des espèces qui sont régies par beaucoup d'autres paramètres » ; « développer des compétences sur les données climatiques très locales » ;*

- **Méthodologie non adaptée à un grand territoire et non adaptée à un processus avec beaucoup de concertation** : *« on a eu vraiment du mal à appliquer la méthodologie par rapport au délai imparti : le territoire est très grand et avec beaucoup d'usages, il est difficile de parler des pratiques » ; « en interne, vu la diversité des thématiques (tourisme, faune, flore, forêt, agriculture, habitat...), on a fait le choix d'une méthodologie avec beaucoup de concertation d'acteurs, un COPIL avec des représentants du territoire et pas mal de réunions (...) ça a été tout de suite très chronophage. C'était difficile de tenir les délais. Mais c'était un test sur un parc national » ;*
- **Des limites rencontrées liées au cadre de Natura 2000** : *« l'État n'a pas vraiment participé, ni suivi le test. Or l'État est maître d'ouvrage du site Natura 2000. (...) Ils sont structure animatrice et non gestionnaire, donc ils n'ont pas les mêmes leviers d'action que les RN (...) aujourd'hui l'outil Natura 2000 n'est pas fait pour intégrer le changement climatique » ;*

#### **Pistes d'amélioration sur la plateforme :**

- **Un foisonnement d'outils informatiques et une « sursollicitation » digitale** : *« il y avait peut-être un peu trop d'outils (pearlree, drive, plateforme...). Finalement je n'ai quasiment pas utilisé la plateforme, j'ai préféré les temps collectifs et les mails » ; « il y a eu trop de sollicitations digitales dans le cadre de Natur'Adapt, on est limité par le temps pour participer à toutes ces discussions » ;*
- **La sous-estimation du besoin d'animation (donc de temps agent) pour faire vivre les outils informatiques** : *« la plateforme m'a beaucoup interrogé. Elle est très bien, elle se développe mais elle reste améliorable et n'est pas utilisée à son juste potentiel. On essaie de la valoriser en créant un groupe du PN, mais par manque de temps on n'arrive pas à l'animer. C'est difficile de s'y retrouver, de retrouver des infos, ça demanderait un gros travail d'animation pour la ranger et la modérer. Le sujet est tellement vaste que ça part un peu dans tous les sens » ;*

#### **Pistes d'amélioration sur l'animation inter-sites :**

- **Nécessité de plus favoriser les échanges entre sites expérimentaux et sites test** : *« j'ai eu beaucoup d'échanges directs avec Juliette et Iris, en lisant leurs documents, ça m'a beaucoup aidé (...) avec les sites test, j'ai un petit regret. J'aime le travail collaboratif mais peu ont vraiment joué le jeu » ; « la poursuite de relations entre sites tests et sites d'expérimentation permettrait des retours entre pairs souvent plus efficaces : entre élus, entre techniciens... » ;*
- **Besoin d'entretenir la dynamique entre sites tests dans le temps** : *« après le life, est-ce qu'il reste un groupe des 15, formel, informel, et qui pour l'animer ? C'est une attente que j'aurais » ; « je me suis beaucoup inspirée de ce qui a été fait à Sixt, ça a été essentiel pour moi » ;*
- **Besoin de poursuivre dans le temps la dynamique de la communauté** : *« Il faut que l'on reste accroché à la communauté life. Il y a un grand besoin ! Qui va animer cette communauté ? » ; « J'ai besoin que les canaux de communication restent ouverts. Je sais que potentiellement, en retournant sur la plateforme, je pourrai trouver des réponses. Je veux garder le carnet d'adresses des différents membres » ;*





**Développer un accompagnement centré sur le vécu individuel, les émotions à traverser et la façon de parler de l'adaptation :**

- **Une limite psychologique à la diminution du nombre de jours consacrés :** « 50 jours, entre le temps de formation, de rencontres, le temps pour entrer dans la démarche, c'est difficile. Il faut aussi le temps du cheminement personnel ! » ;
- **Un besoin, exprimé a posteriori d'accompagnement du vécu individuel :** « La seule vraie surprise, ça été l'impact psychologique (...) ça ne laisse pas indifférent. On se rend compte que demain sera différent d'hier et d'aujourd'hui, c'est inquiétant. Cela m'a surpris de me rendre compte à quel point ça allait me toucher » ;
- **Un besoin d'appui en termes de discours à tenir :** « on a besoin d'apprendre à sensibiliser les acteurs sans dramatiser ni paralyser » ;

## IV/ Perspectives d'intégration des enjeux d'adaptation au changement climatique dans les sites tests

---

### IV.1 Le souhaitable pour les 3 prochaines années

Plusieurs questions à la fin de l'enquête, portaient sur ce que les personnes interrogées souhaitaient et imaginaient pour la dynamique sur leur site test après la phase test. Les réponses apportées concernent principalement l'institutionnalisation de l'adaptation au changement climatique, la déclinaison opérationnelle du plan d'adaptation, l'élargissement de la communication et le lancement de concertations. Certaines réponses évoquent un changement de paradigme dans le rôle et la gestion de l'aire protégée.

**Une institutionnalisation et une formalisation croissante de l'adaptation au changement climatique :**

- **Une officialisation formelle :** « j'aimerais déjà que le récit prospectif soit repris dans tous les documents officiels » ; « je souhaiterais que tous les résultats de la démarche soient intégrés dans le plan de gestion » ; « on a une présentation aux élus en novembre, et plusieurs projets de partenariat sous forme de convention, notamment avec l'ONF et la station de ski » ;
- **Une légitimité et un positionnement assumé de l'aire protégée sur l'adaptation au changement climatique :** « j'aimerais qu'il y ait un vrai positionnement explicité assumé. La conciliation n'est pas soutenable partout, il y a des zonages et parfois il faut dire non à des usages » ; « j'aimerais qu'on devienne encore plus un acteur central sur le changement climatique » ; « Il faudrait un meilleur équilibre entre l'adaptation et la recherche de solutions techniques (...) la primauté des enjeux écologiques et climatiques sur tous les autres réglerait tout... mais ça n'arrivera pas tout de suite », un positionnement fort de l'aire protégée est nécessaire sur le sujet ;



### Une déclinaison du travail à des échelles plus précises et plus opérationnelles :

- **Approfondir certains sujets qui n'ont été que très partiellement traités dans la phase test :** « après 2022, il faudrait une étude plus précise sur le risque de submersion marine, c'est crucial » ;
- **Décliner par territoire le plan d'adaptation :** « j'aimerais que ce soit décliné sur les secteurs du parc » ;
- **Passer à l'action opérationnelle :** « tout cela est maintenant à relayer dans les actions du parc » ;  
« On ne pourra pas se permettre d'aller sur tous les fronts donc il faut prioriser méthodiquement, et positionner nos différentes actions dans le temps » ;

### Une communication active pour élargir le cercle d'appropriation des enjeux d'adaptation au changement climatique :

- **Trouver les bons éléments de langage :** « partager la connaissance et arriver à être positif : communiquer un espoir lucide aux gens » ;
- **Concerter et mobiliser au-delà de l'aire protégée :** « j'aimerais qu'il y ait des actions d'adaptation inscrites dans d'autres documents notamment le PCAET et que d'autres acteurs s'en emparent, y compris des mobilisations citoyennes pour qu'ils soient acteurs de l'adaptation (...) un des constats du test et qu'en tant que gestionnaire, on fait déjà : on a planifié des choses qui vont dans le sens de solutions fondées sur la nature, de l'adaptation, des services éco-systémiques mais on n'a pas assez de moyens pour les mettre en œuvre. » ;
- **Provoquer des prises de conscience à une échelle plus large :** « j'aimerais voir émerger de nouvelles manières de faire en urbanisme, une prise de conscience croissante de la population sur l'urbanisation et le grignotage des aires naturelles, avec un discours de sobriété » ;

### Vers un changement de paradigme ?

- **Sur la façon de réfléchir :** « c'était très nouveau de se projeter dans des pas de temps aussi longs » ;  
« Culturellement, partager l'eau, ici, c'est une révolution car on n'en a jamais manqué » ;
- **Sur l'équilibre entre solutions « techniques » et solutions « fondées sur la nature » :** « Nous pourrions souhaiter que les solutions d'adaptation au changement climatique soient basées le plus possible sur des solutions fondées sur la nature. (...) Sur le territoire, il faudrait quitter une vision de court terme et plutôt interventionniste. Les forestiers, par exemple, il faudrait qu'ils apprennent à se laisser le temps d'observer l'évolution avant de prendre des mesures radicales, d'être plus souple dans la gestion » ;
- **Sur les missions prioritaires des aires protégées, de la préservation des espèces à celle de la fonctionnalité :** « On avait une vision à l'échelle de notre espace naturel et une vision plutôt interventionniste. Natur'Adapt conforte une évolution qui existe depuis quelques années avec une montée des notions d'ensauvagement et de libre évolution (...). Je m'interroge maintenant plus sur la fonction de l'espace naturel sur son territoire, moins sur l'enjeu de préservation des espèces » ;
- **Sur les relations entre l'aire protégée et les autres acteurs du territoire :** « le changement climatique peut servir de prétexte pour faire bouger les choses » pour sortir de l'opposition entre acteurs et parc faire face ensemble à cet enjeu qui dépasse tout le monde ;
- **Sur le rôle des aires protégées en général :** « j'aimerais qu'il soit clairement affiché que la nature et les espaces naturels sont des atouts dans la lutte contre le changement climatique. Il convient de



*changer le regard sur ces milieux : qu'ils ne soient pas uniquement perçus comme récréatifs et ludiques mais qu'ils soient reconnus pour les services rendus » ;*

- **Vers des changements de métiers ?** : *« la forêt va changer, on doit donc accélérer la diversification des essences (...) le profil des forestiers va changer. On ne va plus exploiter le bois, on va créer d'autres métiers (animateur guide...) on va passer sur des modèles plus respectueux d'exploitation forestière avec moins de machines (...) on va devoir éduquer plus et canaliser plus le public » ;*

## IV.2 La mise en œuvre après la fin de la phase test

Aux questions sur la mise en œuvre des plans d'adaptation après la phase test, les personnes enquêtées répondent de façon récurrente en mettant en avant quatre éléments : des facteurs de motivation, des risques potentiels, des enjeux forts de concertation et de défense d'une « nouvelle » vision de l'adaptation. Lors de l'enquête de 2021, la plupart des personnes enquêtées avaient eu du mal à définir l'adaptation au changement climatique. En 2022 chacun et chacune a pu la définir en quelques mots de façon claire.

### Un risque de « retombée de la dynamique »

- **Par déception ?** : *« On n'a pas des résultats très clinquants, pas d'énormes changements. Cela me décevait un peu de ne rien avoir de révolutionnaire à présenter aux acteurs. Il faut que je m'entraîne pour mieux le vendre, notamment le fait qu'il y a plus de libre évolution » ;*
- **Par manque de moyens** : *« Il va falloir trouver quelqu'un en interne pour porter la suite, moi, je n'ai plus le temps budgété » ; « il faudrait que le PN se saisisse de la question et devienne un acteur incontournable, mais pour ça il faudrait un chargé de mission changement climatique à temps plein pour répondre aux attentes suscitées »* dans un contexte de marge de manœuvre limitée où la charte est figée jusqu'en 2028 et dans lequel la gouvernance du parc n'est pas structurée autour de cet enjeu ;

### Un enjeu essentiel : la concertation sur les conclusions du plan d'adaptation

- **Une phase test faite sauf exception, au sein d'un petit cercle d'acteurs** : *« Il faut présenter le plan de gestion aux acteurs avec de la concertation surtout sur la partie libre évolution (...) pour cela, on aura besoin d'expliquer l'analyse climatique, les services climatiques... » ; « les étapes suivantes sont de mobiliser plus largement (les acteurs économiques et publics) pour décider d'agir » ;*
- **Globalement pour tous, la période de test n'a pas été l'occasion de modifier les relations avec les acteurs**, sauf cas très particulier par exemple dans les Monts du Mâconnais : *« sur les questions scientifiques, on s'est vraiment rapproché des universités, on s'est mis en relation avec des climatologues, c'était nouveau pour nous et ça va perdurer dans le temps car certains vont faire désormais parti du conseil scientifique du CEN. C'est une nouvelle collaboration » ;*

### Une nécessité de convaincre d'une vision de l'adaptation



- **Lâcher prise et accepter** : « *La première étape, c'est l'acceptation avant l'adaptation. L'acceptation du changement, de l'inconnu. Le gestionnaire veut tout gérer, mais d'adaptation c'est savoir lâcher prise !* » ;
- **Réfléchir de façon transversale et au-delà de l'aire protégée** : « *En 2021, je ne savais pas définir adaptation au changement climatique. Aujourd'hui je pense que c'est regarder de manière plus transversale notre action de gestionnaires d'espaces naturels, avoir une palette d'actions bien plus larges que le patrimoine naturel. C'est aussi beaucoup plus travailler avec les autres et élargir les partenariats* » ;
- **Penser avant tout « résilience »** : « *Sur le plan des milieux naturels, c'est faire en sorte d'avoir des milieux connectés et d'améliorer leur résilience, n'est pas de figer des habitats (...) il faut changer de mentalité, être en mouvement* » ;
- **Faire confiance aux dynamiques naturelles** : « *pour moi, il s'agit de permettre aux écosystèmes de s'adapter au changement climatique et donc de les soulager au maximum des autres pressions qu'ils subissent pour qu'ils gardent leurs fonctionnalités* » ;
- **Changer les pratiques** : « *S'adapter, c'est anticiper pour mieux se préparer, faire preuve de souplesse et être prêt à changer ses pratiques* » ; « *Ce que j'aimerais voir changer est au-delà de la RN, que les gens changent leur comportement, aient des pratiques plus sobres (...) c'est très triste de voir la nature qui souffre mais je suis confiant dans la capacité de la nature à se reconstruire : le problème du changement climatique est d'abord pour les sociétés humaines* » ;

#### **Des facteurs récurrents de motivation pour continuer à s'impliquer :**

- **Le sens du métier et de la mission que les chargés de mission se donnent** : « *sur la quantification du temps, on a explosé. Dès le début on pressentait que ça allait être juste, mais on s'est dit rapidement que c'était trop important et qu'il fallait y passer le temps qu'il fallait. On ne voulait pas réduire notre travail mais ça nous a bousculé* » ; « *Le fait de s'engager, mon métier et en accord avec mes valeurs, je sais que c'est juste* » ;
- **La dynamique d'expérimentation, et la curiosité** : « *Natur'Adapt était très expérimental, très intéressant intellectuellement* » ; « *La curiosité, il y a toujours à apprendre dans les fonctionnements naturels, humains et dans leurs interactions, leur évolution* » ;
- **Une envie de contribuer à faire un lien entre biodiversité et changement climatique** : « *La préservation de la biodiversité et le fait de faire prendre conscience aux gens de son intérêt, encore plus en contexte de changement climatique* » ;
- **Le développement d'une expertise** : « *Une amélioration des connaissances personnelles qui donnent plus de sens aux décisions de gestion* » ;
- **L'interaction avec les autres acteurs** : « *Une approche territoriale qui nécessite le dialogue et la prise en compte d'un ensemble d'acteurs avec des partenariats enrichissants* » ;

## CONCLUSION

---

Si l'on compare cette troisième enquête aux deux précédentes qui ont été citées dans l'introduction, on retrouve l'essentiel des difficultés rencontrées sur les sites expérimentaux, notamment en ce qui concerne les freins pour que l'adaptation au changement climatique devienne vraiment un enjeu. On retrouve aussi des attentes fortes vis-à-vis du projet Natur'Adapt. La variété des contextes territoriaux et des status des aires protégées des sites tests implique logiquement une plus grande variété des façons de prendre en compte le changement climatique ainsi que des limites spécifiques de la méthodologie élaborée avec les sites expérimentaux, par exemple pour les « grands territoires » comme le Parc National des Cévennes ou les sites Natura 2000. De ce point de vue, la phase test est bien à la fois la continuité de la phase d'expérimentation, et une façon de la compléter en mettant à l'épreuve les acquis de Natur'Adapt dans une variété plus grande de contextes biogéographiques et sociétaux. En termes de souhaits pour la suite et de perspectives après la phase test, nous retrouvons aussi des éléments similaires à ce qui avait été avancé après la phase d'expérimentation.

Plusieurs éléments nous semblent en revanche importants à souligner car ils sont nouveaux ou particulièrement souvent mis en avant dans cette troisième enquête :

- **La dimension émotionnelle dans le vécu individuel mais commun des chargés de mission de la phase test** : « *La seule vraie surprise, ça été l'impact psychologique (...) ça ne laisse pas indifférent. On se rend compte que demain sera différent d'hier et d'aujourd'hui, c'est inquiétant. Cela m'a surpris de me rendre compte à quel point ça allait me toucher* ». « *J'ai été surpris d'entendre des gestionnaires dépités, car ils voient que ça va très vite. On sent bien que tout le monde est un peu dépourvu. J'ai vu des personnes très négatives et déprimées, surprises de voir la rapidité avec laquelle le changement climatique est observé* » ; « *La surprise pour moi, c'est peut-être le côté émotionnel très fort, qui est fortement ressorti au séminaire. Je ne m'attendais pas à ça. J'étais surprise de la variété d'émotions que l'on traverse en faisant la démarche à titre personnel sur sa vision du monde (...) j'étais surprise de me rendre compte que les autres avaient aussi vécu ça et de la place que ça pris dans séminaire* » ;
- **Dans ce contexte émotionnellement parfois difficile, la communauté Natur'Adapt joue un rôle très important de partage, de soutien, de prise de recul et de point d'appui pour dépasser des phases difficiles et « positiver »** : « *l'adaptation, c'est une grosse remise en question de ce que l'on fait. C'est un défi pour tout le monde, ce n'est pas forcément négatif (...) j'ai la curiosité de voir comment on va s'adapter, comment va changer nos comportements !* » ;
- **Cette dimension émotionnelle questionne aussi l'enjeu de la concertation**, reconnue par tous comme fondamentale même si la phase test, sauf exception, n'a pas permis de la conduire : « *Il faut sortir les débats sur la biodiversité du mont des experts techniques pour parler aux gens (...) il faut arriver à comprendre le citoyen, mieux comprendre son comportement et ses attentes* » : « *Natur'Adapt montre un chemin, y compris dans ce que nous avons vécu à titre personnel. Les gens vont passer par les mêmes étapes* » ;
- **En lien avec cela, on peut se demander si la libre évolution très souvent avancée comme solution « écologiquement pertinente » dans cette troisième enquête, n'a pas aussi une vertu « psychologiquement plus confortable... »** ;



Soulignons pour conclure que le début d'un « changement de paradigme » dans la gestion des espaces naturels est plus prégnant dans cette troisième enquête que dans les deux précédentes :

- **Mettre des mots sans fard sur la résistance forte au changement de métier par les gestionnaires :** « *en interne, on a déjà échangé avec nos collègues, les salariés du CEN (...). Il y a une grosse résistance au changement de métier de gestionnaire car ils voient leur métier comme gardien de la patrimonialité : il va falloir beaucoup sensibiliser avant d'inscrire les adaptations dans le métier de gestionnaire* » ;
- **Insister sur les différentes dimensions de ce changement potentiel de paradigme (cf paragraphe IV.1) :** sur la façon de réfléchir, sur l'équilibre entre solutions « techniques » et solutions « fondées sur la nature », sur les missions prioritaires des aires protégées, sur les relations entre l'aire protégée et les autres acteurs du territoire, sur le rôle des aires protégées en général et finalement sur des changements de métiers ;

L'adaptation au changement climatique autant que la dynamique de réseau construite par Natur'Adapt, que les enquêtés souhaitent unanimement voir prolonger, sont en tout cas considérés comme des facteurs favorables à un changement de paradigme... qui n'en est qu'à ses prémices.



**Le projet LIFE Natur'Adapt** vise à intégrer, en innovant sur la base des ressources existantes, les enjeux du changement climatique dans la gestion des espaces naturels protégés européens. Prévu sur 5 ans (2018-2023), il est coordonné par Réserves Naturelles de France, en s'appuyant sur un processus d'apprentissage collectif dynamique avec neuf autres partenaires. Il se structure autour de trois grands axes : l'élaboration d'outils et de méthodes opérationnels à destination des gestionnaires pour élaborer un diagnostic de vulnérabilité au changement climatique et un plan d'adaptation ; le développement et l'animation d'une communauté d'experts et de praticiens de l'adaptation dans les espaces naturels ; l'activation de tous les leviers nécessaires pour la mise en œuvre concrète de l'adaptation. Les différents outils ont été expérimentés sur six réserves partenaires du projet, puis revus et testés sur 15 autres sites avant d'être déployés aux échelles nationale et européenne.

## Coordinateur du projet



Grâce au soutien financier de



Contact : [naturadapt@rnfrance.org](mailto:naturadapt@rnfrance.org) / 03.80.48.91.00

## Partenaires engagés dans le projet



Agir pour la biodiversité



## Financeurs du projet



*The Natur'Adapt project has received funding from the LIFE Programme of the European Union*