

ÎLE-DE-FRANCE 2030
LA RÉGION SE TRANSFORME

LA **CONCERTATION** ÉNERGIE-CLIMAT



LES CARNETS PRATIQUES N° 10
DE L'INSTITUT D'AMÉNAGEMENT ET D'URBANISME - ÎLE-DE-FRANCE

DIRECTEUR DE LA PUBLICATION

Fouad Awada

COORDINATION

Louise Vaisman

RÉDACTION

Sophie Dedieu (IAU), Simon Mazajczyk
et Émilie Walker (agence Eker)

DIRECTION ARTISTIQUE

Olivier Cransac

MAQUETTE

Agnès Charles

INFOGRAPHIE

Agnès Charles

RECHERCHE PHOTO

Julie Sarris, Pascale Gorges

FABRICATION

Sylvie Coulomb

CORRECTION

Marie-Anne Portier

RELATION PRESSE

Sandrine Kocki,
sandrine.kocki@iau-idf.fr

IMPRESSION

Frazier

IAU île-de-France

15, rue Falguière
75740 Paris Cedex 15
01 77 49 77 49



www.iau-idf.fr



ISSN ressource en ligne 2267-3571

© IAU île-de-France

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés. Les copies, reproductions, citations intégrales ou partielles, pour utilisation autre que strictement privée et individuelle, sont illicites sans autorisation formelle de l'auteur ou de l'éditeur.

La contrefaçon sera sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal (loi du 11-3-1957, art. 40 et 41).

Dépôt légal : 2^e trimestre 2019

PRÉAMBULE

La série des *Carnets pratiques* de l'IAU île-de-France vise à proposer un ensemble de méthodologies pour accompagner les acteurs franciliens dans le montage et le portage de leurs projets. À vocation technique, ils fournissent outils, méthodes et bonnes pratiques, accompagnés d'exemples concrets, permettant de mieux appréhender les différentes étapes du montage de projet, de sa réflexion à sa réalisation.

Ce carnet « La concertation énergie-climat » a pour objectif de donner les clés nécessaires à la mise en œuvre d'une démarche participative dans les projets énergie-climat des collectivités : plans climat-air-énergie territoriaux, lutte contre la précarité énergétique, installations d'énergies renouvelables – chaufferies, unités de méthanisation, éoliennes... –, stratégies locales de développement des filières, etc.

Reposant sur une formation dispensée en 2017-2018 par le département énergie-climat de l'IAU îdF, désormais AREC îdF, cet ouvrage présente, via une approche chronologique, l'ensemble des outils et méthodes essentiels à la réalisation d'une concertation efficace et productive.

Qu'est-ce qu'une démarche de concertation ? Quand et pourquoi la mettre en œuvre ? Dans quel cadre réglementaire s'inscrit-elle ? Après avoir examiné ces questions fondamentales, le carnet poursuit sur les aspects pratiques de l'initiative, selon une approche séquencée, étape par étape, de la phase préparatoire (expression du besoin, étude de contexte, stratégie, plan de mobilisation) à la réalisation (techniques d'animation, formats de rencontres, postures...) et, enfin, l'exercice de restitution et d'évaluation de la démarche.

SOMMAIRE

1 • LA CONCERTATION DANS LES PROJETS ET DÉMARCHES	
ÉNERGIE-CLIMAT	5
De quoi parle-t-on ?	5
La réglementation	9
Les grands principes de la concertation	12
2 • PRÉPARER SA DÉMARCHÉ DE CONCERTATION	17
Savoir exprimer son besoin	17
Monter une équipe projet efficace et bien organisée	20
Définir un budget	21
S'appuyer sur un prestataire	21
Étudier le contexte	24
Bâtir une stratégie et un dispositif	32
Construire un plan de mobilisation	34
Le pilotage de la démarche	37
3 • LES MÉTHODES ET OUTILS DE LA PARTICIPATION	39
Animer est un métier	39
Comment rassembler les participants ?	40
Comment présenter un projet ?	49
Comment favoriser l'expression ?	50
Animer une rencontre avec le public	58
4 • RESTITUER ET ÉVALUER SA DÉMARCHÉ	65
Conclusion et bilan d'une concertation	65
Évaluer sa démarche	67
Évaluer sa démarche participative	70



1 | LA CONCERTATION

DANS LES PROJETS ET DÉMARCHES ÉNERGIE-CLIMAT

DE QUOI PARLE-T-ON ?

La concertation, un exercice qui s'impose

Qu'il s'agisse de la création d'unités de production d'énergie, de plans d'actions visant à lutter contre la précarité énergétique ou encore de grande planification, les projets énergie et climat touchent le territoire dans toutes ses composantes : fonctionnement urbain, organisation sociale, organisation logistique et spatiale, comportements individuels, gestion des ressources naturelles, sphères environnementale et sanitaire, etc. Ces caractéristiques en font des projets à forts enjeux qui nécessitent, au-delà de l'aspect réglementaire, une solide concertation avec les parties prenantes, mais également avec l'ensemble des citoyens.

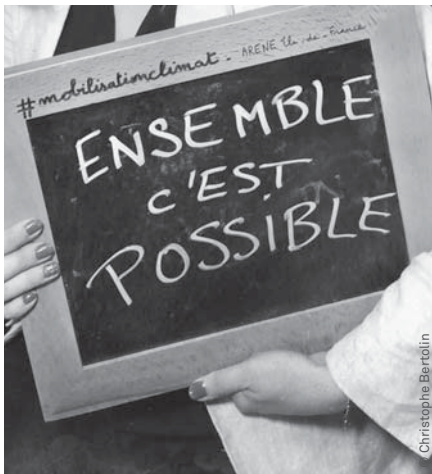
De plus, dans un contexte de défiance grandissante à l'égard de l'action publique et du monde politique, et face à l'émergence de mutations dans tous les domaines (écologique, organisationnel, digital...), les initiatives pour inventer de nouvelles formes d'engagement et de participation se multiplient.

Pour toutes ces raisons, la concertation et les démarches participatives qui en découlent s'imposent à la fois comme un cadre réglementaire à intégrer aux projets, mais également comme une demande sociale de plus en plus prégnante que les porteurs de projets doivent anticiper et préparer.

Aujourd'hui, la concertation occupe une place de premier plan dans la conception, l'élaboration et la concrétisation d'un projet. Il ne s'agit plus uniquement de proposer la solution la meilleure d'un point de vue technique, décidée entre élus et experts, mais de construire un projet partagé avec l'ensemble des parties-prenantes du projet. Longtemps vécue comme une contrainte, la concertation se révèle aujourd'hui un élément incontournable et une clé de réussite des projets.

Le renforcement du cadre réglementaire favorise le développement des pratiques de concertation. En effet, depuis la loi Bouchardeau de 1983 démocratisant l'enquête publique, le cadre réglementaire et législatif de la concertation est régulièrement consolidé.

Par ailleurs, l'expertise d'usage est progressivement reconnue. Ainsi, il est aujourd'hui inenvisageable de lancer un projet conséquent sans au minimum consulter les acteurs concernés. Ceux qui travaillent, vivent et se déplacent sur les territoires ont souvent des connaissances, besoins et usages spécifiques à partager avec les porteurs de projet. En outre, il semble contre-productif de concevoir et déployer un projet sans écouter ou asso-



cier les parties prenantes, riverains d'une infrastructure ou futurs usagers d'un service. La médiatisation de projets marqués par un « défaut » de concertation a étayé cette position. Le défaut de concertation est désormais très souvent invoqué pour mettre à mal un projet et le remettre en cause.

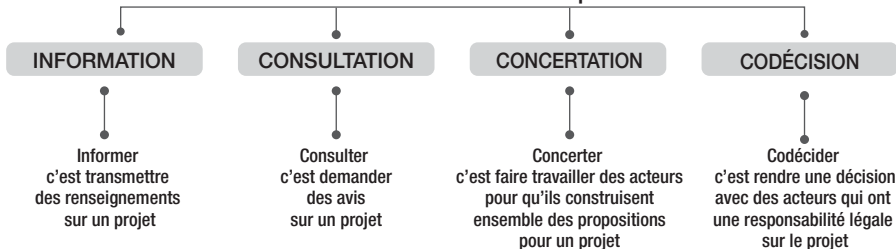
Les différents cadres de la mise en place de démarches de concertation

Obligation réglementaire	Démarche volontaire	Initiatives diverses
Lorsque qu'un projet a un certain impact sur son environnement, parce que le budget nécessaire à sa réalisation est important, etc.	Lorsque les décideurs souhaitent associer les parties prenantes en amont d'un projet ou d'une politique publique, qu'ils ont la conviction que cela permettra d'enrichir leurs réflexions.	Lorsque l'objectif est d'animer un site en mutation, de préfigurer un projet, d'engager les citoyens dans l'action publique, etc. Nouvelle façon d'impliquer les citoyens, complémentaire à la concertation.
Exemples : plan climat air énergie territorial, unités de production d'énergies renouvelables, etc.	Exemples : débat sur la transition énergétique dans différents territoires, Agendas 21, concertation sur l'alimentation à Paris, etc.	Exemples : halle civique lancée par la ville de Paris, applications mobiles pour interpellier son maire, etc.

Les différents niveaux d'association des acteurs

Si chaque action a sa raison d'être, il est important de s'entendre sur les objectifs participatifs que l'on se fixe et de choisir les bons termes pour ne pas créer de frustration et permettre des échanges sereins entre les différents acteurs. Par ailleurs, la concertation implique une diversité d'acteurs - institutions et maîtres d'ou-

La CONCERTATION est une ressource pour la DÉCISION



vrage, publics concernés et bénéficiaires, partenaires financeurs, acteurs du territoire (élus, entreprises, associations, commerçants, universitaires...), techniciens (bureaux d'études, entreprises de travaux, maîtrise d'œuvre...), professionnels de la concertation, « civic tech » – qui peuvent être associés à différents moments de la vie d'un projet : conception, financement, réalisation, chantier, lancement, accompagnement à la prise en main, ou encore évaluation. Il est néanmoins essentiel de penser le niveau d'intervention de tous les acteurs concernés par le projet aux différentes phases de la démarche, et non pas uniquement lors de la conception.

Pourquoi concerte-t-on ?

La concertation permet de répondre à différents enjeux complémentaires, favorisant la réussite des projets.

Néanmoins, les démarches participatives ont encore de nombreux défis à relever :

Présenter un projet ou une décision	Il s'agit d'apporter de l'information sur un projet, une démarche, un dispositif porté par la ville : enjeux, objectifs, modalités de réalisation, incidences sur le quotidien des populations concernées, mesures compensatoires envisagées, etc.
Faire évoluer un projet ou une décision	La concertation permet de recueillir « l'expertise d'usage » des citoyens, leurs attentes et leurs questionnements pour adapter le projet aux besoins des publics cibles. On évite ainsi les remises en cause et modifications tardives, tout en facilitant la mise en œuvre et l'appropriation d'un projet ou d'une décision.
Légitimer une démarche	Un projet, une démarche, une décision débattue collectivement a aujourd'hui plus de valeur qu'une décision unilatérale des décideurs.
Gérer et réduire les conflits	Un projet débattu limite et permet d'anticiper les risques de blocage et de rejet de l'action publique. Il répond aux critiques et inquiétudes. Débattre autour des points sensibles et confronter les points de vue divergents permet de rechercher une solution satisfaisante pour le plus grand nombre.
Créer du lien entre la collectivité et les citoyens	Recréer du lien entre l'institution publique et les citoyens relance l'intérêt pour la chose publique et renouvelle le lien entre décideurs et citoyens.

- **L'enjeu des échelles territoriales** : les dernières réformes territoriales, instituées par la loi de Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (loi Maptam 2014) et la loi portant Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe 2015), ont redéfini les compétences des collectivités locales. Des réflexions sont à mener sur l'articulation entre les échelles de décisions, les démarches territoriales ou les projets locaux pour mettre en œuvre des démarches participatives efficaces. En effet, bien que les expériences de participation soient de plus en plus localisées, les échelles de construction de l'action publique sont de plus en plus larges.
- **La complexification des rôles et responsabilités sur les projets** : la relation qu'entretiennent acteurs publics et acteurs privés, élus et société civile change. Longtemps organisée de façon verticale entre maîtres d'ouvrage et maître d'œuvre, cette relation se redéfinit de façon plus horizontale et nombre de projets se construisent en partenariat. Cela oblige à interroger les rôles, les compétences et la place des acteurs dans les projets et les démarches participatives associées, mais également à faire preuve de pédagogie pour clarifier le processus décisionnel et les responsabilités.
- **La question de la temporalité** : le temps de la décision, le temps des projets, le temps de la compréhension et de l'appropriation, le temps politique, le temps des citoyens, le temps de l'évaluation... il convient de penser le processus participatif en interface avec ces différentes temporalités parfois contradictoires. Cette complexité est renforcée par la multiplication des acteurs intervenants dans l'écosystème des projets.

Un projet conçu et piloté sans concertation s'expose à des risques...

- une perte de confiance des citoyens
- la dégradation de la relation du maître d'ouvrage aux partenaires
- un recours en phase d'enquête publique
- un blocage en phase de chantier
- une incompréhension des usagers
- une appropriation faible du projet

Répondre à de réels besoins et s'adapter au contexte
Mobiliser les citoyens, usagers, partenaires dans une démarche constructive
Optimiser les coûts et le calendrier de réalisation du projet
Progresser et s'assurer de la bonne appropriation des bénéficiaires
Éviter les blocages et limiter les oppositions

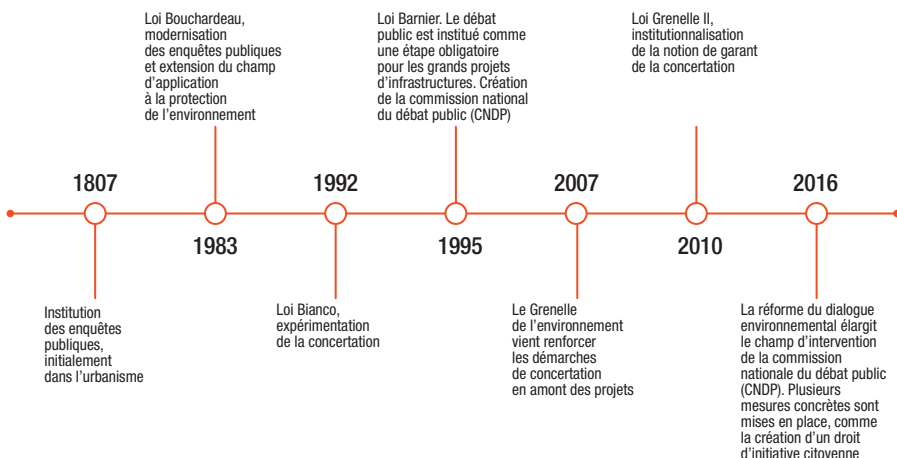
L'association au plus tôt des parties prenantes crée des circonstances favorables au projet

LA RÉGLEMENTATION

La concertation est encore largement connue par ses aspects réglementaires. C'est d'ailleurs de cette manière que des démarches participatives ont pu émerger au fil du temps et être reconnues comme une étape fondamentale dans la vie d'un projet.

Bref historique

Les domaines les plus encadrés par la réglementation existante sont l'environnement et l'urbanisme. La réglementation en matière de concertation a peu à peu évolué.



Les formes réglementaires

Les concertations soumises au code de l'urbanisme prendront une forme différente selon la nature du projet. Elles peuvent être obligatoires ou facultatives.

Les concertations du code de l'urbanisme

Une concertation obligatoire est prévue aux articles L.103-2 à L.103-6 lors de l'élaboration :

- d'un schéma de cohérence territoriale ;
- d'un PLU/PLUi (plan local d'urbanisme/intercommunal) ;
- de la création d'une zone d'aménagement concerté ;
- d'un projet urbain modifiant de « façon substantielle le cadre de vie ».

La concertation facultative est quant à elle prévue à l'article L.300-2. Elle incite à organiser une concertation en amont d'un projet de façon volontaire. En contrepartie, un allègement de la procédure de participation est prévu (l'enquête publique est remplacée par une procédure de participation par voie électronique).

Les modalités d'organisation de la concertation prévues par le code de l'urbanisme doivent respecter les conditions suivantes :

- la concertation doit être organisée pendant une durée suffisante ;
- les moyens mis en place doivent être adaptés au regard de l'importance et des caractéristiques du projet ;
- les observations doivent être enregistrées et conservées par l'autorité compétente ;
- l'autorité organisatrice en arrête le bilan à l'issue de la démarche.

Les concertations du code de l'environnement : le cas du PCAET

Le plan climat-air-énergie territorial (PCAET), issu de la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte (TECV) du 17 août 2015, entre dans le champ de la concertation préalable et du droit d'initiative en phase amont. Il est soumis à consultation du public par voie électronique, après le dépôt du dossier auprès de l'autorité environnementale en phase aval.

Ainsi la concertation préalable est une évolution de la démocratisation du dialogue environnemental à laquelle est soumis le PCAET depuis le 1^{er} janvier 2017. Ici, il s'agit d'une procédure imposée ayant lieu à un moment où le projet peut encore évoluer (en phase d'élaboration). En plus de s'entourer des acteurs locaux et régionaux (de manière individuelle ou en réseau), l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) doit respecter un certain nombre de conditions définies par l'article L.121-16 du code de l'environnement :

- une information préalable, au moins 15 jours à l'avance, dématérialisée et par affichage ;
- une concertation d'une durée de 15 jours à trois mois ;
- un bilan rendu public, avec l'explicitation des choix retenus.

Cette concertation permet de garantir un diagnostic partagé, une bonne appropriation des enjeux, une mobilisation et une implication sur le long terme et, au final, d'améliorer la qualité des analyses réalisées, la légitimité des travaux et la diffusion de cette « culture climat ».

Si aucune concertation préalable n'est prévue dans la déclaration d'intention ou si elle ne fait pas appel à un garant, un droit d'initiative peut être actionné.

Ce droit permet à certaines parties prenantes du projet de demander l'organisation d'une concertation préalable. Il concerne :

- les citoyens (20 % de la population du périmètre ou 10 % du département),
- la collectivité concernée par le PCAET,
- une association agréée au niveau national ou deux associations régionales/départementales.

Il doit être exercé auprès du préfet dans les quatre mois suivant la publication de la déclaration d'intention. Le préfet a ensuite un mois pour y répondre. (art. L 121-19)

Par ailleurs, lors d'une concertation préalable il est possible de faire appel à un garant enregistré sur la liste de la Commission nationale du débat public (CNDP).

Après la réalisation du projet de PCAET¹ et lorsque l'autorité environnementale a rendu son avis sur ce projet, l'EPCI doit encore réaliser une consultation du public par voie électronique. Celle-ci doit durer au minimum un mois et porte sur le projet de PCAET auquel sont joints l'évaluation environnementale et l'avis de l'autorité environnementale. Cette obligation est encadrée par l'article L. 123-19 du code de l'environnement.

De façon générale, l'approche participative a quatre avantages :

- le diagnostic est ensuite partagé par tous ;
- elle entraîne une réappropriation des enjeux identifiés ensemble ;
- les acteurs sont mobilisés sur le long terme ;
- les acteurs sont impliqués pour la mise en œuvre du plan d'action.

Le débat public

Le débat public est porté par la CNDP, créée par la loi Barnier de 1995. Elle organise et anime le dialogue autour de grands projets d'infrastructures qui, par leur nature, leurs caractéristiques techniques ou leur coût prévisionnel, tel qu'il peut être évalué lors de la phase d'élaboration, répondent à des critères ou excèdent des seuils fixés par décret en Conseil d'État. De plus, les ordonnances de 2016 réforment le débat public en intégrant dans son champ de compétence les plans et programmes relevant d'un intérêt national. La CNDP intervient après une saisine du maître d'ouvrage. Pour chaque projet, une commission particulière du débat public est spécialement créée et anime le débat pour une durée de quatre à six mois. Elle produit un compte-rendu qui doit éclairer la décision du porteur de projet.



L'organisation et l'animation des débats publics reposent sur cinq piliers :

- indépendance,
- neutralité,
- transparence,
- égalité de traitement,
- argumentation.

1. Pour en savoir plus, *Collectivités franciliennes, réalisez votre plan climat air énergie territoriale* de l'Ademe et la DRIEE, juillet 2018.

L'enquête publique

Depuis 1983 et la loi Bouchardeau, l'enquête publique est étendue à tous les domaines « susceptibles d'affecter l'environnement ». Elle concerne ainsi les projets soumis à étude d'impact, les projets soumis à évaluation environnementale et ceux qui dépendent du code de l'expropriation.

L'enquête publique se déroule dans un cadre légal clairement établi qu'il convient de respecter pour éviter d'éventuels recours : désignation d'un commissaire enquêteur, durée et lieu de l'enquête, bonne tenue des registres, etc.

Sa dimension participative, souvent limitée, (registre, voire réunion publique) arrive en fin de processus.

Selon les résultats de l'enquête publique, une déclaration d'utilité publique peut être prononcée ouvrant une nouvelle phase dans la vie du projet.

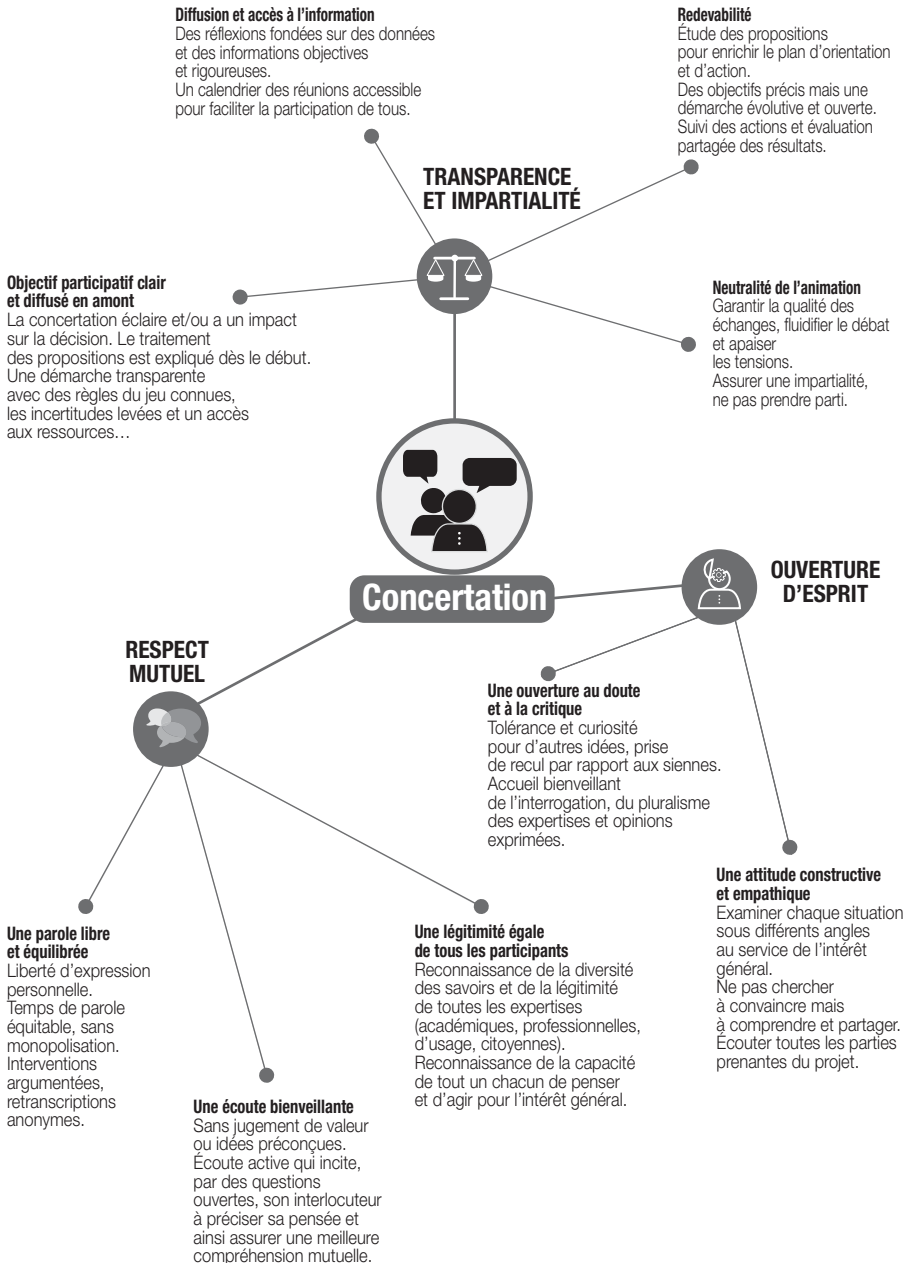
Il est à noter que les ordonnances entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2017 modernisent l'enquête publique en généralisant l'information mais également la participation numérique.

LES GRANDS PRINCIPES DE LA CONCERTATION

Afin de favoriser leur réussite, les démarches de concertation doivent appliquer les quelques principes fondamentaux, parmi lesquels la transparence et l'impartialité, le respect mutuel et l'ouverture d'esprit.



Les principes d'une concertation réussie



LE GARANT DE LA CONCERTATION

Bien que définie dans la Charte de la concertation du ministère de l'Aménagement du territoire et de l'Environnement en 1996, la fonction de garant de la concertation n'a été réellement instituée que dans le cadre de la loi Grenelle II du 12 juillet 2010.

Le garant est chargé « d'assurer la sincérité et le bon déroulement d'une concertation ». Extérieur aux parties prenantes, il est impartial et ne prend pas parti sur le fond du dossier. Il s'assure que le public dispose des informations pertinentes et garantit sa participation effective via la formulation d'observations et de propositions. Un garant suivra donc l'ensemble d'une démarche de concertation et rédigera à son terme une évaluation sur la manière dont celle-ci a été menée.

Néanmoins, son rôle et l'étendue de ses prérogatives pourront différer selon les situations, allant d'une participation à l'organisation de la concertation à celui de médiateur ou d'observateur.

Gérée par la Commission nationale du débat public (CNDP), la liste des garants compte, depuis l'été 2017, 254 personnes qui peuvent être directement sollicitées ou mandatées par la CNDP.

La présence d'un garant peut être imposée ou conseillée dans certaines concertations réglementaires. Il est alors nommé par la CNDP qui encadre sa mission. Lors d'une concertation volontaire, à la demande du maître d'ouvrage ou des participants, un garant peut être recherché dans l'annuaire des garants ou ailleurs. ■

Annuaire des garants : <https://www.debatpublics/garants/>





Une fois le concept et le cadre posés, la démarche participative doit respecter un certain nombre d'étapes et de règles. Les pages qui suivent présentent des éléments clés pour la mise en œuvre d'une concertation réussie.





2 | PRÉPARER SA DÉMARCHE DE CONCERTATION

Une démarche de concertation
mal préparée entraîne...

- des partenaires peu impliqués
- un manque de lisibilité du projet
- peu ou pas d'appropriation/acceptation/engagement des participants
- des objectifs peu clairs et donc un projet qui risque d'avancer « moins bien »

Des partenaires engagés aux côtés du maître d'ouvrage...
Des cibles de la concertation identifiées et mobilisées...
Un projet et des thèmes de débat clairement présentés...
Un projet qui progresse *in fine*...

... résultent d'une démarche
de concertation bien préparée

Lors de la conception d'une démarche participative, il est nécessaire d'identifier ses besoins et la stratégie à adopter. Cela permet d'orienter les élus vers les choix à effectuer et d'établir une organisation claire des étapes à venir.

SAVOIR EXPRIMER SON BESOIN

Il est primordial de se poser les bonnes questions et de rédiger une note de cadrage pour les élus comportant un argumentaire sur la pertinence de la démarche, ses apports et ses risques pour la collectivité. Ces éléments clés de lecture doivent être mis en avant afin de permettre un arbitrage clair dès le départ :

- Dans quel cadre réglementaire s'inscrit le projet ? Code de l'urbanisme, code de l'environnement, hors champ réglementaire, etc.
- Existe-t-il une attente autour du projet, une demande de concertation ou de dialogue chez les parties prenantes ?
- Le projet concerné rencontre-t-il des oppositions, qu'elles soient existantes ou potentielles ?
- Qu'est-ce que la concertation pourrait amener au projet ? Sur quels sujets ai-je besoin d'échanger avec les acteurs concernés ?
- À quelle(s) phase(s) du projet doit-on mettre en place une démarche participative ? Il peut être pertinent, selon les besoins du maître d'ouvrage, de lancer une concertation après la phase de conception du projet.

Des risques à anticiper et à communiquer

Quels risques présente la concertation ? Conclusions différentes de la volonté politique, visibilité accrue sur un projet voulu initialement discret, cristallisation des oppositions...

Quels risques présenterait l'absence de concertation ? Dégradation de la relation entre le maître d'ouvrage et les partenaires, recours juridique en phase d'enquête publique, faible appropriation du projet, blocage en phase chantier...

Si démarche de concertation il y a, il faut savoir identifier et anticiper les potentiels risques ou effets inconfortables. La concertation donne de la visibilité au projet et donc expose ce dernier aux critiques éventuelles. Elle peut structurer les oppositions et fédérer les individus réticents. Elle expose les élus, la collectivité et ses partenaires aux critiques car ils en sont les ambassadeurs. Elle peut changer les perceptions des participants (sur eux-mêmes, les autres, ou un sujet). Elle est susceptible de faire naître des attentes, jusqu'alors inexprimées.

Pour éviter ces difficultés, il faut mener un travail de qualité et donc investir en temps, en moyens humains et financiers, en portant un projet clair, incarné, dans une posture d'ouverture aux amendements. Il faut aussi prévoir des solutions en cas d'échec du processus pour se préserver une porte de sortie.

Toutefois, ne pas organiser de concertation entraîne différents risques.

En premier lieu, cela peut menacer la conduite même du projet, en suscitant des retards, des coûts supplémentaires en cas d'opposition, voire des recours contre le projet.

Si les préoccupations du territoire ne sont pas prises en compte lors de l'élaboration du projet, ce dernier peut se révéler inadapté. Dans ce cas, il sera inefficace car non utilisé et non compris par les personnes concernées.

L'absence de concertation peut également nuire à l'image de la collectivité. Le défaut de démocratie est souvent montré du doigt.

Ainsi, il est indispensable de présenter à l' élu une analyse synthétique pouvant éclairer sa décision.

Par exemple, après une phase d'étude, un conseil communautaire doit lancer ou non une démarche participative avec les commerçants du territoire. Une synthèse des avantages et des inconvénients peut l'aider à prendre sa décision.

Exemple d'outil d'aide à la décision

	LANCER LA DÉMARCHE	NE PAS LANCER LA DÉMARCHE
Ce que cela implique	<ul style="list-style-type: none"> - Un vrai travail d'élaboration d'un plan d'actions hiérarchisées - Un engagement fort de la communauté de communes dans un premier temps (sensibilisation, pédagogie) 	<ul style="list-style-type: none"> - La construction d'un argumentaire solide à destination des commerçants et de l'ensemble des acteurs du territoire
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> - Impulser une vraie dynamique auprès des commerçants - Répondre aux attentes suscitées par l'étude - Une importante visibilité de l'action de la communauté de communes comme moteur du développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de budget/de moyens humains
Risques	<ul style="list-style-type: none"> - Une difficile mobilisation des commerçants (nécessité de s'appuyer sur les commerçants déjà dynamiques) 	<ul style="list-style-type: none"> - Une image de la communauté de communes restreinte en termes de compétences économiques - Une aggravation de l'essoufflement constaté - Une déception au regard des attentes suscitées par l'étude



MONTER UNE ÉQUIPE PROJET EFFICACE ET BIEN ORGANISÉE

Un nombre important d'acteurs doit être associé à la démarche participative : à différents niveaux et à différents moments. Il est important d'anticiper leurs rôles et interventions dès le début de la démarche.

Tout d'abord, l'équipe en charge de la mise en œuvre et du suivi de la concertation sera en interaction constante avec les décideurs :

- les élus thématiques sont ceux qui arbitrent ;
- les techniciens, selon le service auquel ils sont rattachés, interviendront régulièrement sur le projet ;
- les bureaux d'études sont la maîtrise d'œuvre ;
- le service juridique, quant à lui, est chargé du marché d'appel d'offres.

Ils se réunissent lors des comités techniques et de pilotage. Chacun aura un rôle différent au cours de la démarche. Un travail de clarification est donc à effectuer. Il faut aussi mettre en place des outils simples de suivi pour les équipes en charge du

Newsletter #02-Semaine du 6 novembre 2017

	Statut	Tendance	Commentaires
1. Note d'organisation et de communication			• Livraison d'une V2 prévue le 23 novembre
2. Charte de la concertation			• Livraison prévue le 23 novembre
3. Relance des collectivités locales			• Une vingtaine de collectivités locales ont déjà été contactées
4. Mise en place de la plate-forme d'échanges		-	• Plate-forme livrée le 13 octobre et validée depuis
5. Mise en œuvre des actions de communication			• V3 du communiqué de presse soumise le 17 septembre est en attente de validation • Des brochures de présentation de l'appel à projets ont été distribuées au congrès de la FNCCR
6. Centrale argumentaire			• Élaboration de la grille de questions/réponses en cours
7. Identité visuelle			• Dernière version de l'identité visuelle proposée le 20 octobre

Progresse efficacement

Progrès plus lents que prévus mais toujours satisfaisants

Chantier à suivre particulièrement

Pas lancé

Initié

En cours

Finalisation

Validé

projet, comme par exemple une newsletter hebdomadaire (voir exemple ci-contre) ou un circuit de validation des actions clair.

L'équipe projet doit également être préparée à la rencontre avec le public. En effet, ce temps crucial de la démarche ne va pas de soi, puisqu'il s'agit de prendre la parole devant de nombreuses personnes, gérer des conflits et une opposition parfois virulente, faire face à d'éventuelles crises, etc. Des formations sont possibles et vivement recommandées.

DÉFINIR UN BUDGET

Qu'il s'agisse de missions gérées en interne ou de prestations externalisées, la concertation a un coût. Il convient de l'anticiper en priorisant les actions à réaliser. Il faut prévoir dans le budget :

- l'étude de contexte, la conception d'une stratégie de concertation - s'il est fait appel à un prestataire ;
- la conception/fabrication des supports d'information et de mobilisation (tracts, affiches, panneaux d'exposition, maquette en ligne, site web, bilan de la concertation, reportage photos, etc.) ;
- la diffusion des supports d'information et de mobilisation (achat d'espace publicitaire, tractage, envois postaux, boîmage, etc.) ;
- la logistique de réunions publiques (location de salle, sonorisation et vidéo-projection, hôtes d'accueil, vigiles, matériel de travail, audioguides si visite de terrain, collation, etc.).

De plus, il faut estimer le temps nécessaire à l'équipe projet : pilotage du prestataire, réunions techniques, entretiens avec les partenaires, préparation des ateliers, interviews dans les médias, etc.

Dans tous les cas, il est important de donner des ordres de prix et de temps d'intervention humain passé sur chaque mission de la démarche.

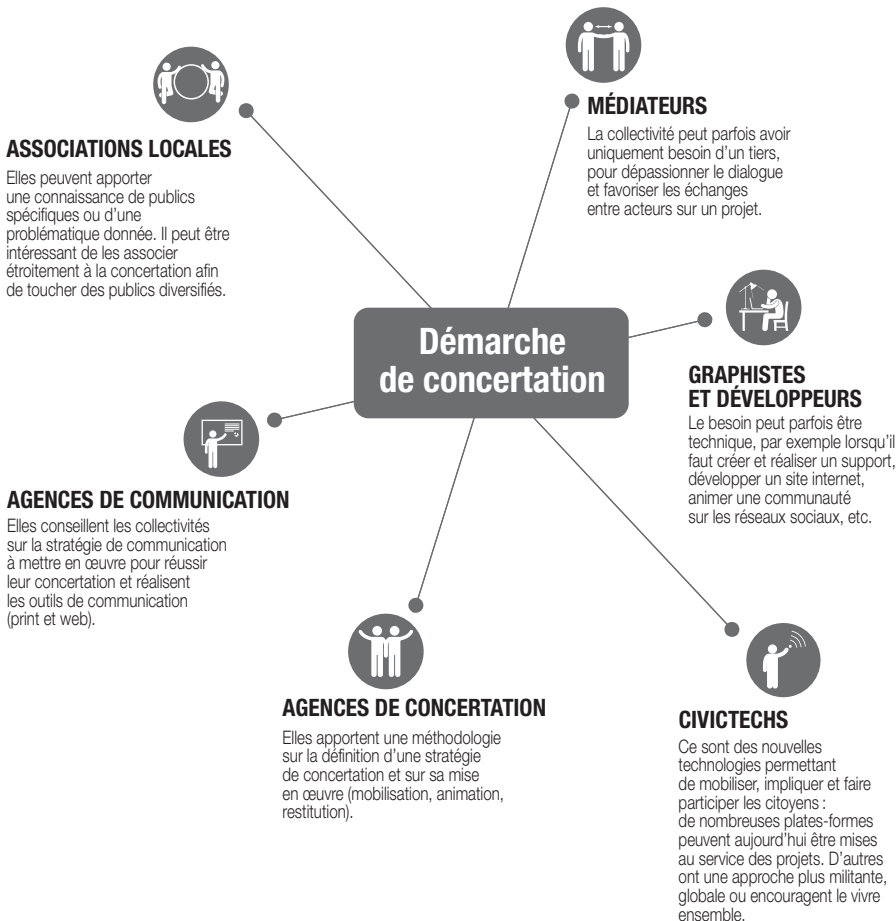
S'APPUYER SUR UN PRESTATAIRE

L'externalisation des travaux et/ou de l'animation peut être pertinente dans certains cas. Il convient de bien délimiter les besoins et le rôle que la collectivité souhaite confier à un prestataire :

- Pourquoi sélectionner un prestataire ?
 - faire entrer une compétence non couverte en interne dans la démarche : le prestataire vient en complément des compétences déjà maîtrisées ;
 - manque de temps en interne pour mener la démarche de façon satisfaisante ;
 - apporter un regard extérieur, une distance par rapport au projet ;
 - garantir la neutralité de l'animation de la démarche ;
 - faire monter en compétence l'équipe projet (transmission de méthodes et de savoir-faire).

- Quelles expertises intégrer à ma démarche de concertation ?
 - stratégie, conseil, accompagnement de l'équipe projet ;
 - animation – médiation ;
 - communication globale ;
 - enjeux spécifiques de communication (numérique, graphisme, 3D, etc.) ;
 - proximité, connaissance locale ou thématique.

L'écosystème des prestataires/partenaires



Gérer son marché : établir un cahier des charges et analyser les offres reçues

Lorsque la collectivité fait le choix d'externaliser certaines missions, le cahier des charges est un outil clé pour cadrer la demande et sélectionner le bon prestataire. C'est un document central où le besoin du client s'exprime et qui représente une feuille de route pour la démarche participative à venir.

Le cahier des charges doit contextualiser en donnant un maximum d'informations sur le cadre dans lequel la demande s'inscrit. Il doit être précis et clair afin que le besoin soit bien compris et la proposition du candidat adaptée aux attentes : quels sont mes objectifs participatifs à chaque étape ? Qu'est-ce que je souhaite obtenir en termes de résultat ? Il doit être souple, car tout ne peut pas être anticipé et le prestataire peut avoir des propositions à faire. Si, les supports et les méthodes sont proposés par le prestataire, il faudra s'assurer que le choix final correspond bien aux résultats recherchés et au besoin de départ.

Les erreurs à éviter lors de l'élaboration d'un cahier des charges :

- un cadre trop fermé : une concertation apporte son lot de surprises ;
- une méthodologie et des outils trop développés : laisser le prestataire proposer le « comment faire », ses outils et méthodes pour pouvoir les partager ;
- un rendu demandé trop conséquent pour un temps de réponse trop court : cela limite le nombre de réponses ;
- des critères d'attribution trop larges qui rendent le choix difficile ;
- des prix peu détaillés : la collectivité doit savoir ce qu'elle achète, le prestataire ce qu'il vend ;
- ne pas prévoir d'audition : il faut découvrir l'équipe avec laquelle on va travailler avant le début de la démarche.

Quant à l'analyse d'offres, elle peut se faire selon plusieurs critères :

- une valeur technique où sont évaluées les compétences mises à disposition, savoir-faire, références au vu de chaque mission ainsi que la pertinence de la proposition pour chaque étape ;
- le prix proposé ;
- le ratio prix/valeur technique ;
- les expériences passées et leurs résultats (des références claires avec si possible des contacts) ;
- la forme de l'offre : mise en page, texte aéré, orthographe...

Il est important de bâtir une grille d'analyse claire et détaillée pour pouvoir comparer les offres avec des critères précis. Un tableau de synthèse que les membres du jury auront sous les yeux lors de l'audition est aussi à prévoir.

ÉTUDIER LE CONTEXTE

Un projet ne se réalise jamais de façon « hors sol », il est le fruit d'un processus d'élaboration, souvent long, d'une histoire, de jeux d'acteurs, en somme, de son contexte.

Ce contexte, qui peut parfois être complexe, doit être appréhendé, analysé et compris avant de se lancer dans une démarche participative, afin de mobiliser les bons acteurs, de concevoir un dispositif adapté et d'anticiper les risques qui peuvent peser sur la mise en œuvre concrète du projet.

Pourquoi lancer une étude de contexte ?

Bien que souvent considérée comme chronophage ou secondaire, l'étude de contexte est pourtant une étape importante qui ne doit pas être négligée.

Elle permet de :

- voir comment est évoqué le projet (ce qui est dit, ce qui n'est pas dit, ce qui semble compris ou encore nébuleux) ;
- comprendre le territoire sur lequel se déploie le projet (dans quelle histoire s'inscrit-il ? Quelle est sa situation géographique ?) ;
- bien définir la portée et le périmètre du projet (qui concerne-t-il ? Où et comment ?) ;
- identifier les acteurs concernés par le projet et les cibles de la démarche (qui faut-il associer, à quel moment ?) ;
- comprendre les impacts et les effets du projet sur les différents usagers, les riverains, les différentes catégories d'acteurs, etc.
- identifier les interactions (quels sont les autres projets du territoire ? Quelle est son actualité politique ? D'autres concertations ont-elles été organisées par le passé ?)...

L'étude de contexte permet d'interroger le projet et ses acteurs. Elle est aussi l'occasion de lancer les échanges de façon plus informelle avec les parties prenantes du projet en interne et en externe.

L'étude de contexte permet également d'associer les parties prenantes pour tester l'opportunité du dispositif de concertation (et la pertinence de ce que l'on voudrait mettre en place par la suite), partager un diagnostic avec les personnes concernées, et désamorcer des sujets sensibles dans un dialogue bilatéral.

Les livrables permettent par ailleurs de se mettre d'accord en interne sur la vision du projet et de sa démarche participative.

Néanmoins, il ne faut pas oublier que cette vision s'exprime à un instant T : elle n'est pas définitive et peut être actualisée par la suite.

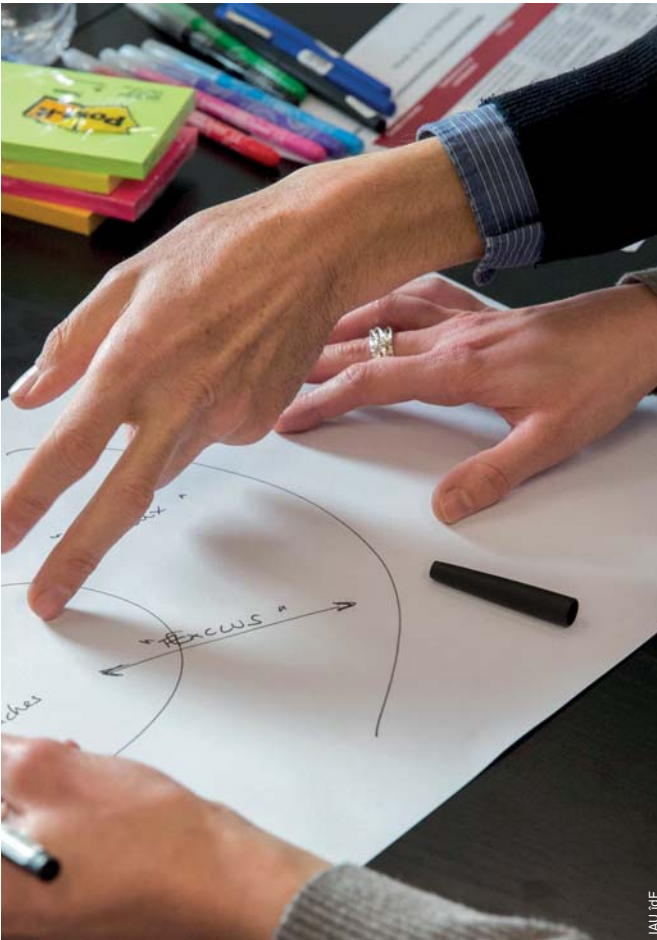
Comment réaliser une étude de contexte ?

Une étude de contexte repose sur :

- une analyse du background du projet ;
- une analyse du jeu d'acteurs (décideurs, bénéficiaires, cibles, etc.) ;
- une étude de visibilité et d'image, ainsi qu'une analyse du degré de connaissance du projet ;
- un recensement et une analyse des éléments connexes au projet (autres projets, actualités, etc.).

Différentes méthodes et actions peuvent être menées pour réaliser l'étude de contexte :

- visite de terrain ;
- veille média ;
- étude documentaires ;
- entretiens.



LA VISITE DE TERRAIN

La visite de terrain est une étape importante : elle permet de comprendre la concrétisation du projet sur le territoire et d'identifier des sujets pas forcément visibles sur les plans ou les études. Elle donne aussi l'occasion de rencontrer les riverains et ceux qui vivent sur le territoire.

Cette visite permet en particulier de « sentir » le territoire, de découvrir les sujets sensibles qui peuvent exister et donc de mieux connaître les besoins et enjeux de chacun.

Afin de se représenter le projet, son intégration concrète et ses impacts, il est nécessaire :

- d'aller se promener sur le territoire concerné par le projet ;
- de faire un reportage photos ;
- de provoquer des temps informels d'échanges ;
- d'écouter et observer les personnes, comment elles évoluent sur le site ;
- faire un trajet pour évaluer la facilité des déplacements (à décliner selon le mode de mobilité concerné par le projet) ;
- de se rendre dans les lieux de sociabilité du territoire, afin d'échanger avec les habitants : café, boulangerie, marché, etc. ■



Que faire si mon projet n'est pas localisé sur un périmètre restreint (exemple : PCAET) ?

- Il faut tout de même passer du temps sur des lieux sensibles ou emblématiques du territoire car cela permet de garder du lien et de percevoir des enjeux spécifiques.
- Une autre solution consiste à confier à un relais dans les communes du territoire un questionnaire pour impliquer les acteurs dans la visite terrain.

LA VEILLE MÉDIA

La lecture de la presse fournit une image à un instant donné et permet de connaître les informations reçues par le public sur le projet.

Une veille dans la presse, sur Internet et les réseaux sociaux permet de comprendre ce qui se dit/ce qui ne se dit pas du projet, d'identifier ceux qui prennent position, contre et pour le projet, et d'estimer la perception du projet par le grand public.

Pour réaliser une veille média exhaustive, il ne faut pas oublier de consulter :

- les blogs des associations thématiques ou locales ;
- les forums, en lisant les différents commentaires apportés sur les sujets traités ;
- les pages ou comptes des parties prenantes sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) ;
- en complément, il est indispensable de penser à mettre en place une ou plusieurs alertes e-mail sur le projet. Ainsi, une notification sera envoyée par mail automatiquement à chaque fois que le projet sera nommé sur internet. ■



Quelques outils pour réaliser sa veille :

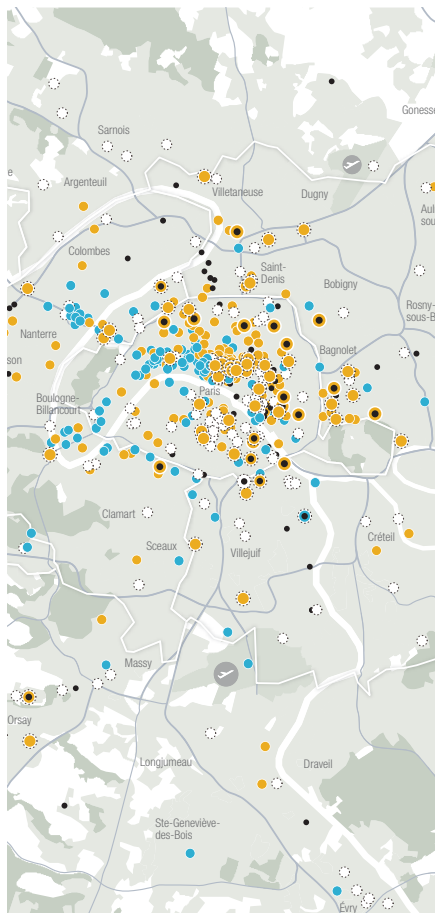
- PressEdd
- Argus de la presse
- Kantar media
- Talkwalker
- Google Actualité
- Google Alerte

L'ÉTUDE DOCUMENTAIRE

Il s'agit de rassembler et d'analyser les différents documents existants sur le projet et les sujets connexes, afin de bien comprendre les enjeux :

- les documents techniques et études sur le projet et les projets connexes ;
- les documents de planification du territoire ;
- les textes réglementaires relatifs au projet ;
- les comptes rendus, bilans des autres démarches de concertation ;
- les textes scientifiques, documents de recherche qui questionnent le sujet et posent les débats.

Par ailleurs, il est intéressant de faire un *benchmarking* en lisant les bilans de concertation sur des projets similaires, en échangeant avec les homologues d'autres territoires et en visitant des sites comparables. ■



IAU idF 2017

Quelques sites intéressants :

- Géoportail
- Insee
- Légifrance
- Cairn/Persée
- IAU/Apur
- Ina
- Google Map/Google Street

Ne pas oublier les services en interne (service démocratie participative, service au public, service communication, etc.).

LES ENTRETIENS

Prendre le temps de réaliser des entretiens avec des acteurs clés du projet est une manière d'engager le dialogue et parfois même de désamorcer des conflits potentiels. En effet, les entretiens avec les acteurs et parties prenantes du projet permettent d'instaurer une relation différente de celle qui existe lors des phases publiques. Ils favorisent une relation de confiance, révèlent les sensibilités des acteurs, les points litigieux. Ils offrent l'occasion de tester des pistes, des solutions pour le projet ou la concertation.

Les acteurs à rencontrer dans l'étude de contexte sont de toute nature : les élus, les techniciens, les partenaires, les principales associations, les représentants sectoriels (CCI, etc.), des riverains ciblés, des commerçants... ■



Rencontre avec les élus du conseil départemental du Val-d'Oise.

Conseil pour les entretiens

- Réaliser une grille
- Éventuellement confier cette phase à un acteur extérieur qui aura des échanges plus libres que le maître d'ouvrage.

Que faire de toutes ces informations ?

Les informations compilées peuvent être mises en forme de différentes manières et enrichir des supports renforçant la compréhension du projet et de son contexte :

- La cartographie des acteurs sert à replacer les acteurs dans l'écosystème du projet et à identifier les soutiens potentiels et les oppositions.
- Les fiches acteurs permettent de synthétiser le profil et le positionnement des interlocuteurs qui vont participer à la démarche.

Quelles informations fournir au sein d'une fiche acteur :

- photo, nom, prénom ;
- fonctions, mandats (actuels et passés) ;
- sujets de prédilection, engagements et prises de position ;
- autres points intéressants : centres d'intérêts, liens avec le projet...

- Prévoir un format court, qui tient sur une page, afin de pouvoir l'utiliser de façon opérationnelle pendant la concertation.
- Prévoir un temps de partage et de validation avec le dit interlocuteur pour garantir transparence et impartialité.

- La centrale argumentaire est un document qui rassemble les éléments de langage que l'équipe projet utilisera par la suite pour préparer les réunions publiques et répondre aux questions (formulaires, questions en ligne...).



Prévoir lors de la constitution de la centrale argumentaire une colonne avec les personnes en charge de la production et de la validation des éléments de langage.

- Le calendrier du contexte identifie tous les événements externes qui doivent être anticipés dans le cadre du projet. Il est possible de citer par exemple le calendrier électoral, l'organisation d'autres événements publics, les vacances scolaires, etc. Veiller à présenter des plannings simplifiés aux élus.
- Le rapport de synthèse permet d'assurer une traçabilité des informations en les compilant dans un document principal. Il s'agit d'un document à partager avec tous les membres de l'équipe projet. Il doit être actualisé régulièrement et peut servir pour d'autres projets de la collectivité.
- Des outils de visualisation peuvent aussi être créés pour la concertation à venir, comme par exemple le nuage de mots (mise en exergue les mots clés d'un discours, synthétiser l'opinion sur un sujet, restituer les idées d'un échange) ou l'exposition photos (favoriser les échanges entre participants, informer sur le projet et son contexte, aider le maître d'ouvrage et l'animateur à entrer en contact avec les participants avant le début de la rencontre).



BÂTIR UNE STRATÉGIE ET UN DISPOSITIF

L'étude de contexte préliminaire permet la définition d'une stratégie de concertation. Cette stratégie constitue le document clé qui va fixer les objectifs et la mise en œuvre de la démarche participative.

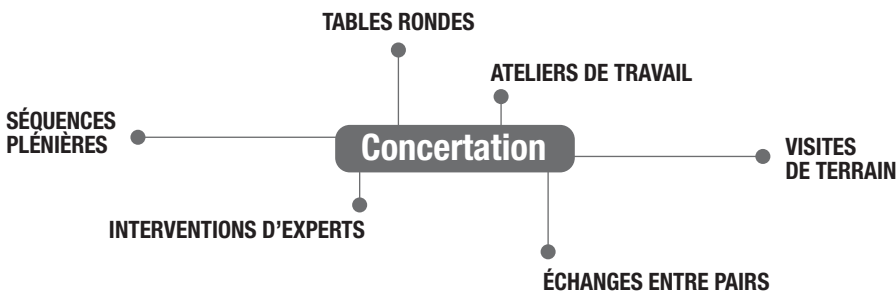
Ce que contient la stratégie

La stratégie de concertation présente une synthèse du projet, de son environnement et des enjeux à risques existants.

Elle propose aussi un cadre et un dispositif. Pour cela, elle définit :

- la nature des enjeux et des objectifs de concertation (est-elle d'ordre réglementaire ? sert-elle à informer, enrichir le projet, dépasser les conflits, faire accepter le projet ?) ;
- les entrées et sorties visées de la concertation (que faut-il présenter d'emblée et avec quoi veut-on en sortir ?) ;
- les préalables et conditions de réussite de la concertation (réussir à mobiliser les élus et les partenaires, soigner la préparation de la démarche pour lever des incertitudes techniques, informer pleinement les publics, anticiper les conflits, etc.) ;
- les thèmes en débat (quels sont les sujets mis en concertation et ceux qui ne le sont pas ? pourquoi ? quels arguments utiliser pour le justifier ?) ;
- le périmètre de la concertation (quelles cibles viser ? qui est concerné ? qui faut-il associer et sur quoi ?) ;
- la posture du maître d'ouvrage vis-à-vis du projet et de sa démarche (quel ton adopter ? quel positionnement en fonction des différents publics ? quels messages doit-il porter ? comment présente-t-il son projet ?).

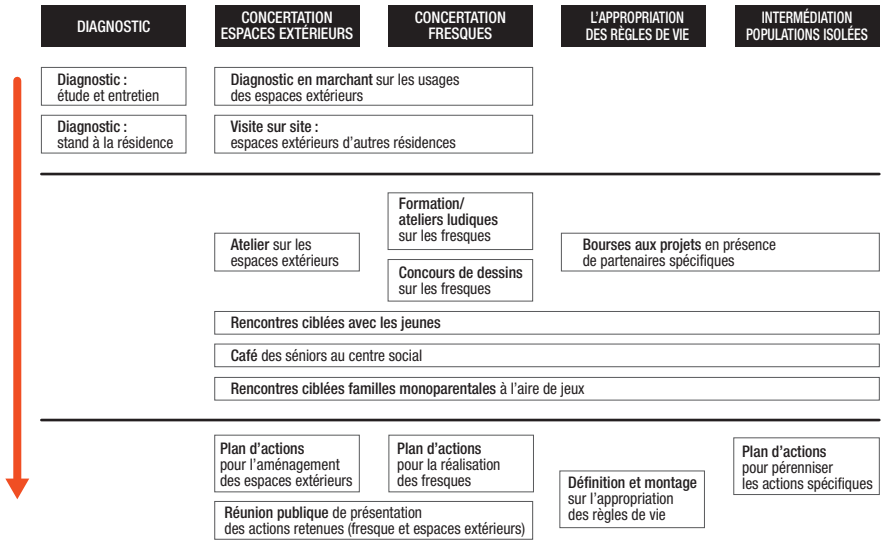
Définir clairement son dispositif



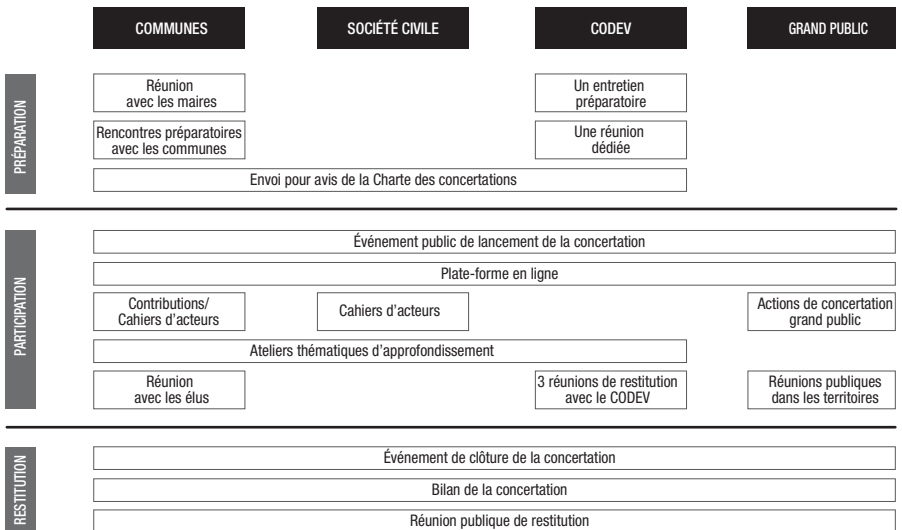
La stratégie présente aussi le dispositif mis en place et plus particulièrement :

- les outils et méthodes utilisés pour mobiliser, concerter et restituer ;
- les articulations à prévoir entre les différentes instances de participation ;
- les messages à mettre en avant ;
- le dispositif d'information sur le projet (comment présenter le projet ? quels discours porter ? quels éléments mettre en avant ?) ;
- la gouvernance (circuit des contributions recueillies, procédures de validation, décision finale) ;

Exemples de présentation du dispositif de concertation à mettre en regard du projet



Présentation par thématique



Présentation par cible

- les éléments de planning (en distinguant le planning directeur du projet – qui intègre la phase de concertation – et le rétroplanning détaillé de la démarche participative).

Savoir adapter sa stratégie en cours de projet

La concertation est par nature incertaine. Il faut être en capacité de s'adapter et de réagir en cas d'imprévu ou de crise. Pour répondre aux évolutions du contexte, il faut prévoir des outils d'évaluation au cours de la démarche. Cela peut se faire grâce à la veille média, la distribution de questionnaires aux participants, au travers de temps d'échanges avec les élus ou en tentant de rencontrer ceux qui ne participent pas...

Dans le cas d'une démarche longue, le contexte peut changer, de nouveaux acteurs peuvent apparaître ainsi que de nouvelles cibles, etc. L'étude de contexte peut alors évoluer en même temps que la démarche.

En cas de crise, il faut évaluer la nécessité d'une réaction : quel est le poids du porteur de la controverse et du média ? Quelle portée à la crise ? Il faut aussi réaliser une analyse comparée en pesant la pertinence d'une réponse et les risques d'une non-réponse.

S'il est décidé de répondre, plusieurs moyens existent et doivent être choisis selon la nature de la crise : rédiger une tribune dans la presse, créer un document de communication spécifique, réaliser un entretien bilatéral, adapter le dispositif de concertation, revoir sa posture vis-à-vis du public, avoir recours à un tiers, etc.

CONSTRUIRE UN PLAN DE MOBILISATION

Une réflexion spécifique doit être menée sur les publics à mobiliser et sur les actions spécifiques susceptibles de les toucher. Le succès d'un dispositif dépend en effet systématiquement de l'appropriation qui en est faite par les publics concernés. Il est important d'identifier en amont les publics que l'on souhaite toucher et faire venir aux différents temps de la démarche. Certains sont plus ou moins difficiles à mobiliser.

Plusieurs profils de personnes sont souvent surreprésentés dans les concertations :

- les élus et acteurs politiques, en tant que porteurs ou opposants du projet, qui souhaitent suivre son avancée afin de porter leur ligne politique ;
- les acteurs associatifs et militants politiques ;
- les publics répondant aux effets Nimby (« Not in my backyard »/pas dans mon jardin, ma cour) ou au contraire Bimby (« Build in my backyard », volontaire pour accueillir un projet/une construction/une infrastructure) ;
- les opposants, qui souhaitent faire entendre leurs arguments et défendre leurs positions ;
- les inquiets et les riverains, qui cherchent généralement des informations sur un projet les concernant directement et qui va impacter leur cadre de vie ;
- les retraités disposant de plus de temps que les autres publics.

Au contraire, certains publics, souvent absents, voire oubliés des démarches participatives, sont plus difficiles à mobiliser :

- les usagers d'un service ou d'une infrastructure, car ils sont difficiles à capter ;
- les personnes qui vivent ponctuellement sur le territoire (salariés, touristes...)

- les soutiens du projet, qui se mobilisent souvent moins que les opposants ;
- les actifs, par exemple les parents, salariés, chefs d'entreprise... qui n'ont pas forcément le temps de participer ;
- les publics éloignés, socialement défavorisés, qui ne se sentent pas légitimes pour participer ;
- les jeunes publics avec des logiques d'engagement nouvelles, ou qui sont parfois très éloignés de la participation.

Ce que contient le plan de mobilisation

Le plan de mobilisation définit une méthodologie détaillée et opérationnelle, pour assurer l'information et la mobilisation des cibles identifiées. Il aborde de multiples questions. À partir de quand est-il nécessaire de communiquer ? Quels éléments externes doivent être ajoutés au calendrier de communication ?

Comment toucher les publics identifiés ? Quel discours faut-il tenir, quels arguments mettre en avant ?

Quels outils utiliser pour porter les messages ? Affiches, distribution d'une lettre d'information dans les boîtes aux lettres, usage d'outils numériques (site internet, réseaux sociaux), présence sur le terrain, partenariat avec différents acteurs locaux ?

Qui va réaliser ces outils ? Qui sera chargé de les diffuser ? Et bien sûr, quel budget prévoir pour mobiliser les publics identifiés ?

Outils et actions pour mobiliser

Il est important de s'interroger sur le public à toucher et le message afin de définir l'outil adapté. De nombreux outils existent avec des coûts et des contraintes de mise en œuvre très différents :

- la diffusion de documents papier à des publics ciblés : affichage, distribution de tracts, etc.
- l'organisation de rencontres physiques : installer des stands sur les marchés, dans des salons professionnels, lors d'événements locaux, etc.
- communiquer dans la presse : achats d'espaces, relations presse, magazines des collectivités, etc.
- des actions en lignes : relayer l'information sur le site du maître d'ouvrage, mener des actions sur les réseaux sociaux, etc.

Dans le cadre de ce plan, il faut par ailleurs penser à intégrer des outils et des actions spécifiques pour toucher les publics dits « éloignés » : les personnes qui travaillent, les personnes qui ont des enfants, les personnes qui ne maîtrisent pas la langue, etc.

Exemples d'actions à destination des publics éloignés :

- organiser une garde d'enfants pendant les réunions publiques ;
- aller à la rencontre des publics : porte-à-porte, rencontre dans les centres sociaux, faire appel à une association locale, etc ;
- prévoir des documents bilingues ;
- s'appuyer sur la communication visuelle : affiche dessinée, photo-langages, etc.



Inauguration de la « Rue des enfants » à Bois-le-Roi (77) dans le cadre du projet européen Bambini en faveur des déplacements doux chez les enfants.

Synthétiser chaque dispositif dans une fiche

En complément du plan de mobilisation qui répertorie l'ensemble des actions à mener lors de la concertation, il est nécessaire de créer pour chaque outil et dispositif une fiche détaillée qui peut prendre la forme ci-dessous :

Objectifs	À quoi doit servir cette action ?
Cibles	Quels sont les publics visés ?
Contenu	Que doit-on trouver dans cette action ? type d'information/déroulé/ etc.
Date	Quand intervient cette action dans le planning ?
Moyens techniques nécessaires	De quoi a-t-on besoin pour mettre en place cette action ? salle, moyens audio-vidéo, impression de documents, maquette, etc.
Responsable	Qui pilote cette action et qui la met en œuvre ?
Coûts	Estimation du temps homme et des achats pour cette prestation.

Bâtir une charte

La charte sert à cadrer la démarche. Elle permet de définir un socle commun, sur lequel s'engagent les participants. Ainsi, il est important de prévoir :

- la manière dont le projet sera débattu ;
- les points du projet qui seront soumis au débat et ceux qui ne le seront pas, les invariants du projet ;
- les objectifs de la concertation, le but commun de la démarche ;
- les publics invités à participer et les efforts réalisés pour les mobiliser ;
- les règles de participation ;
- les engagements du maître d'ouvrage vis-à-vis des participants ;

- le dispositif de concertation et d'information qui sera mis en place ;
- la gouvernance globale du projet : les suites qui seront données à la concertation et le processus de décision du projet.

La charte sera d'autant plus efficace qu'elle aura été co-construite, partagée, avec les parties prenantes du projet (cf. chapitre 1, page...).

LE PILOTAGE DE LA DÉMARCHE

Les démarches participatives peuvent mobiliser différents acteurs, de façon récurrente ou ponctuelle. Il convient de bien prévoir la méthode et le calendrier d'association des différentes parties prenantes internes au projet.

La grande majorité des personnes concernées ne travaille pas exclusivement sur la démarche en question. Ainsi, il est important de planifier les modalités d'association et d'information de ces acteurs.

Au cours d'une démarche participative, il est important de prévoir des temps d'échanges réguliers où tous les acteurs sont associés, d'autant plus si la démarche se déroule sur un temps long. Il faut notamment prévoir les instances de retours vers les partenaires, aux niveaux techniques et politiques (comités techniques, comités de pilotage) et informer les collègues de la collectivité et homologues des collectivités concernées.

Par ailleurs, il est nécessaire d'anticiper l'articulation avec les autres échelles territoriales en identifiant un référent sur les territoires à associer, en prévoyant des échanges réguliers (formels et informels) avec le référent et en partageant les réussites et échecs des démarches avec les autres territoires.

Pour éviter de multiplier le nombre de réunions, il est possible de mettre en place une newsletter de suivi du projet, de prévoir une boîte à outils partagée, de mettre en place une discussion en ligne une fois par mois avec les autres territoires, etc.



3 | LES MÉTHODES ET OUTILS DE LA PARTICIPATION

Une démarche participative doit être préparée, pensée, évaluée et animée. L'étape de l'animation est primordiale car c'est là que se jouent les avancées, ou non, du projet. Pour animer une concertation, divers méthodes et outils sont possibles et doivent être choisis selon les objectifs qui ont été fixés et les publics que l'on cherche à toucher.

Une démarche participative dont l'animation n'a pas été préparée débouche sur...

- des participants pas forcément pertinents autour de la table
- une présentation du projet trop technique
- des interventions peu « challengées » et pas forcément prises en compte
- une déconnexion entre le maître d'ouvrage et les participants

Des interventions qui trouvent réponse
Un projet précis et compris par les participants
Des participants et un maître d'ouvrage en coopération autour du projet et de la question posée
Des enrichissements concrets pour le projet

... découlent d'une démarche de concertation dans laquelle un temps de restitution est préparé et organisé

Animer une démarche participative rassemblant des personnes aux profils différents n'est pas chose aisée. Pour que chacun trouve sa place, l'animation doit être préparée.

ANIMER EST UN MÉTIER

L'animation est tout d'abord un métier d'écoute. Elle soulève de nombreuses questions, au premier rang desquelles l'identité de l'animateur. À qui revient de conduire les temps de la rencontre ? Le chef de projet, le bureau d'études, un animateur professionnel ? Faut-il être expert du sujet ? Est-il nécessaire de se faire accompagner ?

Il faut se poser les bonnes questions avant de débiter sa rencontre : comment présenter le projet ? Quelle posture adopter ?

La distribution des rôles doit se faire en amont : la personne qui animera, celle qui présentera le projet, celle qui répondra aux questions ou encore celle qui s'occupera de la logistique, les sphères d'intervention de chacun sont clairement définies.

Comment instaurer un climat serein au cours de la rencontre tout en rassemblant les per-

sonnes, en favorisant les échanges et en incitant tous les participants à l'expression ? Sur quels supports et outils doit-on faire travailler les gens afin de favoriser la compréhension de tous par tous ?

Une fois les réponses à ces questions trouvées, l'animateur a pour rôle de :

- rythmer la rencontre ;
- donner la parole et permettre à chacun de s'exprimer ;
- inviter les participants à préciser et argumenter leurs avis ;
- accompagner le maître d'ouvrage et/ou l'élu dans sa posture de porteur de projet ;
- gérer les prises de parole intempestives ;
- reformuler et synthétiser les échanges, savoir conclure.

COMMENT RASSEMBLER LES PARTICIPANTS ?

Le format de la rencontre apporte beaucoup à la qualité des échanges. La manière de rassembler les participants est donc à imaginer en fonction des objectifs visés, des publics attendus, du moment de la démarche, etc. Les méthodes proposées par la suite peuvent et doivent être adaptées aux projets et à leurs contextes.

LA CONFÉRENCE DE CITOYENS



La conférence de citoyens ou jury citoyen, est un dispositif regroupant environ 25 personnes, toutes tirées au sort afin de créer un panel représentatif.

L'objectif du jury citoyen est d'examiner une question de politique publique et de formuler un « verdict » à l'issue d'un processus d'information et de délibération. Les recommandations formulées constituent une vision argumentée pour le projet. Les conférences de citoyens sont généralement organisées sur une question controversée.

Bien qu'il puisse prendre différentes formes, ce dispositif se déroule souvent sur trois week-ends :

- 1^{er} week-end : formation sur la thématique, montée en compétence des participants
- 2nd week-end : audition de « porteurs de points de vue », pour apporter notamment des visions contradictoires
- 3^e week-end : débat sur les valeurs qui traduisent au mieux l'intérêt général, puis formulation d'un rapport de citoyens et présentation de ce dernier aux décideurs. ■



Focus sur les conférences de citoyens en France :

- La première organisée concernait les OGM en 1998.
- Plus récemment, en 2016, une conférence a été organisée sur la qualité de vie dans le logement social par la mairie de Paris.

LA RÉUNION D'INFORMATION

La réunion publique demeure un temps central dans les dispositifs participatifs. Elle porte une double dimension : informative et participative.

Bien souvent organisée au début de la concertation, la réunion d'information présente le projet et la démarche qui l'accompagne. Elle se compose généralement d'un moment de présentation formelle puis d'une séance de questions/réponses ou de travail.

Plusieurs mesures favorisent la participation de tous :

- Travailler sur la scénographie de la rencontre (installer des participants en petits groupes de 8 à 10 personnes).
- Limiter la durée de la présentation du projet (30 minutes maximum), pendant laquelle les participants écrivent sur des papiers de deux couleurs « les points les plus importants selon eux » et « leurs réactions/questions/besoins d'explications complémentaires sur ces points ».
- Demander aux participants de travailler en groupes pour mettre en commun leurs notes, qu'ils sélectionneront afin d'affiner deux ou trois thématiques.
- Restituer en plénière les remarques de chaque groupe, des éléments de réponses pouvant alors être apportés par l'équipe projet.

La réunion d'information permet ainsi d'identifier les enjeux du projet importants aux yeux des participants, tout en clarifiant les incompréhensions. ■



Exemples de deux scénographies (avec tribune ou pas/petits groupes, face-à-face ou installation des participants en U).

LES ATELIERS « EN RUCHE »



Ce format permet de travailler collectivement et de co-construire des solutions, en petits groupes autonomes. Il favorise une réelle collaboration en dépassant le côté souvent clivant des réunions publiques.

Il convient notamment pour les réflexions de prospective ou pour stimuler la créativité des participants.

Ces ateliers se déroulent généralement en quatre étapes :

- Présentation en plénière des thématiques de travail.
- Travail « en ruches » par groupes de maximum dix personnes, avec un support à construire.
- Restitution par un rapporteur du travail de chaque ruche.
- Débat en plénière.

Les différentes ruches peuvent être auto-gérées ou animées par un facilitateur.

Ce dernier veillera à la participation de toutes les personnes présentes autour de la table et à la bonne compréhension des propos énoncés. ■

Différents supports de travail peuvent être proposés aux participants :

- Création de Unes de journaux prospectives (Ma ville en 2030).
- Diagnostic sur plan.
- Jeu de rôles.
- Élaboration d'un programme d'actions.
- Flèche du temps.

LE STAND MOBILE

Mobiliser des membres de l'équipe projet pour rencontrer des habitants sur leur lieu de vie permet « d'aller vers » les personnes et non plus seulement de les « faire venir ». Ce type de rencontre est idéal pour échanger de manière directe et informelle. C'est l'occasion de recueillir l'avis des personnes et de les mobiliser pour une prochaine rencontre.

Différents types de stand existent. Voici une liste non exhaustive de dispositifs :

- Le truck de la concertation est un bus mobile. Il s'arrête à plusieurs endroits clés pour le projet.
- Le stand sur un marché permet d'échanger avec les personnes sur un lieu de vie et de passage important.
- La présence en pied d'immeuble favorise les rencontres dans le cadre de vie des habitants et la compréhension de leurs pratiques du lieu.
- Un atelier dans une école permet de mobiliser directement les jeunes, un public bien souvent absent des dispositifs de participation traditionnels.

Pour échanger, il est également possible sur place d'utiliser un questionnaire (papier ou digital), de distribuer une invitation pour une future réunion, etc. ■



1

© C. Berthoin IAU IdF



2

IAU IdF



3

IAU IdF

1 Stand sur le recyclage de matériaux de déconstruction sur le chantier du futur écoquartier de l'Île-Saint-Denis.

2 Présentation des déclinaisons franciliennes du projet européen Bambini (mobilité douce chez les enfants).

3 Exposition « De la maison à l'école, écomobilisons-nous!» dans une école primaire.

LA BALADE URBAINE

Aussi appelée « diagnostic en marchant » ou visite sur site, cette action consiste à se rendre sur les lieux d'un projet accompagné des habitants, riverains, commerçants concernés. Ce dispositif favorise les échanges concrets et contextualisés entre les participants et l'équipe projet. De plus, la visite sur site est idéale pour établir un diagnostic ou présenter les futurs travaux d'un projet.



© C. Bertolin/IAU 101

Le rendez-vous est fixé dans un café. On y distribue un guide de balade (papier, digital ou audio). Le départ se fait en groupe(s). Chaque groupe est composé de participants, d'un animateur et d'un rapporteur. Un arrêt est marqué à chaque étape, où on échange sur un thème préalablement défini. À la fin, les prises de notes des participants sont récupérées.



Agence Eker

Plusieurs éléments peuvent favoriser le bon déroulement de la balade :

- La distribution d'audioguides et de micros renforce le confort d'écoute et un meilleur partage de la parole.
- L'invitation à photographier les avantages et inconvénients à chaque étape et à poster les photos sur un compte commun Whatsapp permet de conserver une trace des avis.
- Définir des points d'arrêt thématiques permet de cadrer les échanges et de favoriser les interactions informelles. ■



C. Mauclair/IAU 101



P. Lebrouart/IAU 101

Des balades urbaines ancrent les participants dans le concret du terrain.

LES CHANTIERS PARTICIPATIFS

Un chantier participatif, c'est l'implication effective de personnes dans la conception et la construction de lieux de vie partagés.

Méconnus en France, les chantiers participatifs permettent de créer du lien entre les participants pendant la phase travaux d'un projet. Ces opérations peuvent être organisées lors d'un événement particulier ou tout au long de la démarche.

Elles s'appliquent à différents aménagements urbains, comme l'embellissement des pieds d'immeuble, la création de lieux de transition et de rencontres, la mise en place ou la décoration de palissades de protection de chantier avec les riverains (exemple : atelier pour les enfants), etc. ■



Be laasbe - Photo - Alexis Leclercq

LE FORUM OUVERT

Le forum ouvert permet de faire travailler un grand nombre de personnes ensemble. Il laisse une place importante à l'initiative des participants afin de faire émerger des propositions sur un sujet large. Il doit être méthodiquement préparé.

Bien que sa durée varie entre deux et trois jours selon les ambitions et moyens de l'organisateur, le forum ouvert s'organise toujours autour d'une thématique générale et se déroule en plusieurs temps :

- 1^{re} phase : la place du marché. Chacun propose des sujets à mettre à l'ordre du jour, qui sont ensuite présentés en séance plénière par les porteurs d'idées.
- 2^e phase : des ateliers se forment autour des idées proposées. Les participants contribuent et circulent librement entre les différents ateliers. Ils peuvent même en constituer d'autres autour d'une idée nouvelle ;
- 3^e phase : un secrétaire de séance compile les contributions des groupes. Un temps de restitution peut également être prévu.

Le forum ouvert repose sur les règles avancées par le sociologue Harrison Owen : les personnes qui se présentent sont les bonnes ; ce qui arrive, est la seule chose qui pouvait arriver ; ça commence quand ça commence ; quand c'est fini, c'est fini ; si vous n'êtes ni en train d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose ! (loi de la mobilité ou loi des deux pieds). ■



Le lancement du premier forum ouvert des « Acteurs du Paris durable » en février 2012.

KIT EN LIGNE :

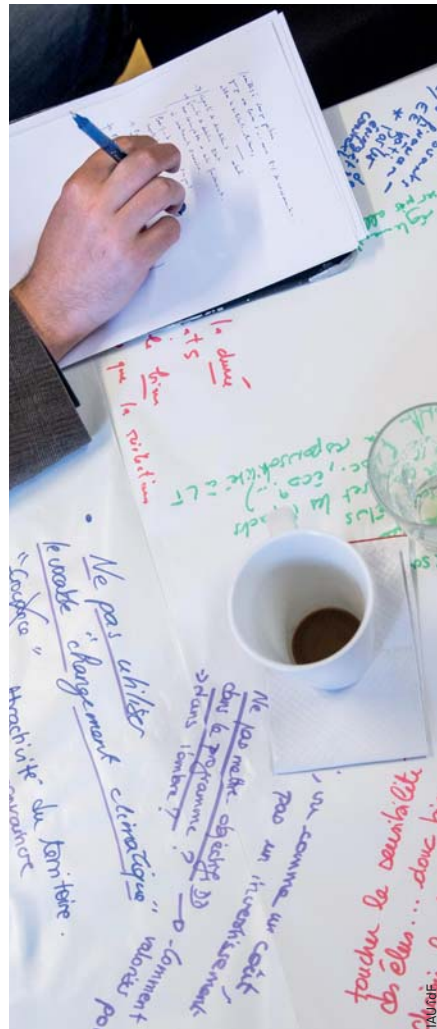
<https://www.arenedf.org/publication-arene/kit-outils-forum-ouvert>

LE WORLD CAFÉ

Ce dispositif vise à favoriser les échanges en petits groupes afin de faire émerger collectivement des solutions concrètes et partagées. Ce format offre l'avantage de proposer aux participants de travailler sur des thématiques variées au cours d'une même séance.

Quelques principes généraux guident l'organisation d'un world café :

- Les participants sont répartis par table d'environ dix personnes ; le thème de chacune des tables est choisi en amont de l'événement.
- Un animateur par table explique aux participants la méthode de travail. Il reste à sa place pendant toute la séance.
- Les participants travaillent collectivement autour d'un thème pendant un temps donné puis changent de table. Au final, ils se seront attablés environ trois fois autour de trois sujets différents.
- En arrivant à une nouvelle table, les participants poursuivent le travail du groupe précédent, à partir de la synthèse faite par l'animateur, et affinent les propositions émises précédemment.
- Un temps de synthèse en session plénière est à prévoir à la fin de la séance. ■



Il faut veiller à préparer des supports de travail pour faciliter la tâche de l'animateur de la table et disposer d'un fil rouge entre les groupes qui se succèdent. Il faut aussi définir un format commun pour la synthèse finale.

COMMENT PRÉSENTER UN PROJET ?

La compréhension du projet et de ses enjeux est un élément déclencheur central de la participation. Il convient donc de soigner cette étape en s'appuyant notamment sur des outils de communication et de pédagogie.

Le nom du projet, les messages clés

Le nom donné au projet et à la démarche participative ainsi que son identité visuelle constituent le premier contact des personnes extérieures avec le projet. C'est un élément important qui doit permettre aux acteurs de comprendre les enjeux et l'intérêt qu'ils peuvent avoir à participer.



Le nom est une clé de compréhension du projet et un facteur de succès (ou d'échec) pour la démarche participative. Il doit permettre d'identifier clairement ce dont on parle et intéresser le plus grand nombre.

Le nom de la démarche participative est également important ; qu'il reprenne le projet ou s'inscrive dans un cadre plus large, il doit permettre de comprendre ce qui va se dérouler : information, participation, concertation, etc. Il doit permettre aux publics ciblés de se sentir concernés par la démarche.

Se référer à des exemples

Afin que les participants d'une démarche participative saisissent les enjeux d'un projet, il peut être utile de leur présenter un projet comparable auquel ils pourront se référer. Ce type d'événement permet de mettre son projet en perspective et aux participants de se projeter plus facilement. On peut par exemple :

- Faire venir des acteurs pouvant témoigner d'une situation, d'enjeux ou d'un projet similaire.
- Organiser un voyage d'étude pour les élus.
- Prévoir des visites sur d'autres sites.
- Organiser une exposition photo ou vidéo pour montrer d'autres exemples et inspirer les initiatives des participants.

Donner à voir

Il est souvent intéressant de proposer aux participants de se projeter dans l'avenir et d'imaginer les implications concrètes qu'un projet aura sur leur environnement.

Plusieurs moyens s'y prêtent :

- des représentations 3D du projet ;
- la réalité virtuelle, les hologrammes ;
- des plans, cartes simplifiées, dessins, des maquettes ;
- des visites sur site...



Pour une projection efficace :

- faire figurer sur les représentations les lieux de vie auxquels les participants peuvent s'identifier (le collège, la grande surface, etc.);
- présenter la réalité de façon fidèle, éviter les images trop communicantes ou « promotionnelles ».

Les outils en présentiel

Au-delà de la présentation du projet, préparée en amont de la réunion, il est conseillé de prévoir des outils à utiliser en direct, lors de la rencontre physique, pour faciliter la compréhension du projet et des échanges liés.

Différentes méthodes existent :

- Google Earth permet d'afficher en direct le bâtiment ou la rue qu'évoque un participant.
- Citymapper permet de simuler en direct des temps de parcours en vélo, voiture ou transport en commun.
- Un dessinateur peut représenter en direct les propositions des participants et imaginer les propos.

COMMENT FAVORISER L'EXPRESSION ?

Lors d'une rencontre participative, après avoir réussi à rassembler les participants et à leur avoir fait comprendre les tenants et aboutissants du projet, il faut veiller à ce que chacun puisse participer, d'une manière claire et concise, afin de pouvoir au mieux prendre en compte toutes les contributions.

« Briser la glace »

Quand les participants ne se connaissent pas, les premiers échanges d'une réunion

publique ne sont pas naturels. Les méthodes dites « brise-glace » permettent de créer du lien tout en réunissant les conditions propices au dialogue.

Un tour de table thématique peut inviter les participants à se présenter successivement en quelques mots. Cette méthode permet de connaître les personnes présentes.

Méthode	Déroulé	Objectif
Le tour de table	Tous les participants sont invités à se présenter en quelques mots	Connaître les personnes présentes
La présentation croisée	Deux personnes se présentent l'une à l'autre, puis chacun présente son partenaire au reste du groupe	Tisser du lien
Les mots émotion	Les participants écrivent ou sélectionnent un mot qui reflètent leur état d'esprit actuel ou à l'égard de la réunion publique	Comprendre les humeurs ou les aspirations de chacun
Les cartes images	Les participants utilisent des images pour décrire leur état d'esprit ou leur opinion à l'égard du sujet qui les réunit	Comprendre l'état d'esprit et le positionnement de chacun
Les objets de mon sac	Les participants sont invités à lever la main s'ils détiennent tel ou tel objet parmi leurs affaires personnelles	Créer du lien et connaître les personnes présentes
Chercher quelqu'un qui	L'animateur pose des questions : qui a des enfants, un chat, un chien, une voiture ? Les participants concernés lèvent la main	Créer du lien et connaître les personnes présentes. Identifier les profils absents (parents, handicapés moteurs, jeunes...



Astuce «brise-glace» :

- adapter l'exercice au contexte et aux personnes présentes, pour ne pas créer de malaise ;
- faire participer les porteurs de projet.

Construire un programme d'actions

Co-construire n'est pas chose naturelle, surtout lorsque les personnes ne se connaissent pas ou peu. Différents outils permettent de bâtir un programme d'actions commun, dans le dialogue. Les objectifs sont d'identifier les actions à mener, d'identifier et de hiérarchiser les priorités et d'aboutir à un programme enrichi : qui fait quoi ? quand ? et avec quels moyens ?



Quelques exemples d'outils :

- La flèche du temps consiste à répertorier les actions à mener sur une frise chronologique, en faisant ressortir les échéances et priorités du projet.
- Le repère à deux axes consiste à placer les actions et priorités du projet sur un graphique composé de deux axes. En fonction de ce que l'on veut faire ressortir du graphique, les axes choisis pourront changer : confort/utile ; jeunes/personnes âgées ; coûts humains/matériels, etc.
- Les fiches actions détaillent un dispositif en particulier, en établissent les freins et leviers.

Rédiger un document commun

Certaines rencontres visent à produire un document commun, qui constituera la contribution du groupe à la concertation. Il peut servir à synthétiser un échange, formuler un point de vue sur une question, identifier et hiérarchiser des idées clés.

Par exemple, il peut s'agir de repérer les dix principes clés pour le fonctionnement des conseils de quartier, les cinq valeurs fondamentales du projet sur un territoire, etc. Différentes techniques sont utilisées notamment la méthode du « groupe cumulé ». Chacun

rédige une synthèse personnelle à partir d'une question posée. Ensuite, deux participants réunissent leur texte et élaborent un nouveau document. L'opération est répétée en augmentant le nombre de personnes qui discutent de leurs contributions jusqu'à arriver à un document commun entre tous les participants. Il est également possible d'utiliser les outils numériques de rédaction collective de contenus, comme Google Doc (approche des Wiki).

Utiliser le registre créatif

Placer les participants dans un cadre créatif répond à plusieurs objectifs, comme stimuler leur créativité individuelle ou collective et solliciter des registres différents de l'intervention orale ordinaire : l'expression manuelle, l'écrit, l'art graphique... Cela favorise la prise d'initiatives et l'émergence d'idées singulières, insoupçonnées.

Il est important de diversifier les outils (écrits ou oraux) en fonction des publics. Voici quelques exemples d'exercices possibles :

- demander aux participants de créer leurs Unes de journaux, thématiques selon l'objet de la rencontre ;
- organiser un *brainstorming* entre les participants pour faire émerger tout type d'idées.
- l'art (dessins par exemple) est aussi un support utile pour permettre aux personnes d'exprimer leur avis ;
- demander aux participants d'écrire un texte court sur le sujet de la réunion selon la méthode de l'écriture instantanée (poser rapidement par écrit ce qui nous passe par la tête et ensuite en discuter en groupe) ;
- réaliser des maquettes (type Lego®, etc) pour que les participants puissent visualiser le projet et y apporter leurs contributions.



Société du Grand Paris Genéco Party

Exemples d'interventions artistiques

Il est possible de passer des partenariats avec les artistes locaux en les associant à la démarche participative. On peut également inviter des artistes et les faire intervenir lors des temps de rencontre publique. Organiser des réalisations concrètes en lien avec le projet est aussi un moyen de mobiliser les participants :

- réaliser des fresques participatives (mur d'un immeuble, palissades de chantier, etc.) ;
- organiser des ateliers créatifs pour les enfants ;
- faire jouer une troupe de théâtre ou même monter une pièce avec les participants.

Les ateliers prospectifs « Quelle contribution des Franciliens en 2025 ? »

Initiée en 2013 par l'Arene Île-de-France, ce travail avait permis la création d'un scénario prospectif autour de la contribution des acteurs franciliens aux projets de transition énergétique. Cette démarche prospective en cinq ateliers a fortement reposé sur des supports visuels et des jeux de rôle afin de faciliter le processus de créativité.

Pour cela, quatre panneaux représentant des visions contrastées de l'Île-de-France en 2025 ont été proposés dès le premier atelier. Ces visions, volontairement caricaturales, ont permis aux participants de s'immerger dans la démarche et leur ont fourni des premiers éléments de projection et de débats.

Recueillir et partager les avis

La phase de recueil et de partage des avis des participants vise plusieurs objectifs, à savoir partager des constats sur une situation ou un projet, permettre à chacun d'exprimer son avis en confiance et recueillir des points de vue différents.

Les outils mobilisables sont nombreux :

- le jeu de rôle permet aux personnes de se mettre à la place d'un acteur du projet et donc de comprendre ses enjeux ;
- le photo-reportage illustre les contributions et les temps de réflexion de la démarche ;
- la technique de l'arbre permet de lister l'ensemble des causes liées à une situation ;
- le mur d'expression permet aux participants d'afficher leurs avis ;
- les cartes mentales relient visuellement les idées afin de créer une traçabilité de la réflexion ;
- le numérique en présentiel : plusieurs outils permettent de collecter des avis (exemple : Klaxoon, Slido...) ;
- les outils en ligne offrent des lieux de partage, grâce aux espaces de débat, qu'il convient d'animer.

QUATRE MONDES/QUATRE FUTURS POSSIBLES



Panneaux illustrant les quatre scénarios des ateliers prospectifs de la concertation « Quelle contribution des Franciliens en 2025 ? ».

ZOOM SUR LE JEU DE RÔLE

Afin d'encourager les participants à diversifier leurs contributions et à sortir des enjeux propres à leur posture personnelle, il peut être utile de mettre en place un jeu de rôle. On cherche à « mettre les participants à la place de » pour enrichir les points de vue et développer l'empathie des personnes présentes.

Le jeu de rôle peut répondre à différents objectifs.

- Démêler une situation tendue ou conflictuelle : par exemple entre un usager d'une ligne de transport et un riverain de l'infrastructure ou un employé de l'entreprise de transport.
- Partager un diagnostic réaliste : se mettre à la place des absents pour être sûr que l'on n'oublie personne.
- Créer du lien au sein d'une équipe projet : échanger son poste le temps d'un exercice et ainsi comprendre les difficultés de chacun.



Attention cependant à ne pas oublier de prévoir une explication sur l'utilité de cette approche, de bien anticiper le contexte pour éviter des résistances ou des règlements de compte, et de prévoir un temps de débriefing sur les enseignements de l'exercice. ■



ZOOM SUR LES OUTILS EN LIGNE

Certains outils numériques existent et permettent de recueillir et de partager collectivement les avis des participants. Ils permettent notamment de proposer un espace ressource en ligne, d'animer des débats (chat, forum, table-ronde, etc.) et favoriser la participation de tous, à tout moment.

Pour animer la discussion sur un espace en ligne, il faut néanmoins respecter certains fondamentaux :

- fixer des règles, une charte à laquelle les utilisateurs souscriront avant de participer ;
- donner un cadre au débat ;
- préférer une modération *a posteriori* ;
- adopter les codes de la communication en ligne ;
- faire preuve de transparence et expliquer toutes les étapes de la discussion.

Quelle place pour les civic techs ?

Le monde des civic techs renvoie à tous les outils numériques visant à renforcer la participation des citoyens dans l'élaboration des politiques publiques. Ces outils sont multiples et très diversifiés.

Les civic techs permettent notamment de toucher un large public mais également de toucher des publics différents, absents des rencontres publiques (jeunes, actifs, etc.). Par ailleurs, elles permettent de créer un lien plus régulier, moins intermittent, avec une communauté d'acteurs large.

Pour autant, plusieurs limites à ces technologies en plein essor existent. Ainsi la fracture numérique entre les territoires et les générations, encore importante, limite l'utilisation de ces outils. Par ailleurs, les civic techs ne permettent pas toutes un

débat serein et argumenté et peuvent parfois encourager une participation minimale.

Panorama des outils numériques

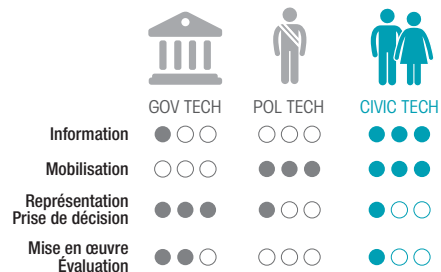
Dans l'univers des outils numériques que les individus ou les groupes peuvent utiliser pour jouer un rôle sur la scène publique, il faut distinguer :

- les civic techs, qui renforcent la participation des citoyens à l'élaboration des politiques publiques ;
- les pol techs, qui servent les organisations politiques (partis, mouvements, associations...);
- les gov techs, qui sont des outils institutionnels au service des citoyens.

Cet univers évolue très rapidement et de nombreuses start-up apparaissent et disparaissent parmi ces acteurs. ■

Les technologies numériques AU SERVICE DE LA DÉMOCRATIE

Quelle influence sur les étapes des politiques publiques ?



© IAU idF 2017

L'utilisation des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn...) sont aujourd'hui incontournables et permettent de mobiliser les participants. Ces outils viennent en complément des autres dispositifs mis en place dans le cadre de la démarche. Ils servent plusieurs objectifs.

- Donner à voir son projet et faire réagir sur son actualité : partage de photos, alimentation régulière de son compte ;
- Créer une communauté de suiveurs de la concertation ou du projet, qui sera mobilisable pendant la démarche ;
- Mobiliser autour de la démarche et communiquer autour d'une rencontre (par exemple, créer un événement sur Facebook) ;
- Échanger de façon réactive avec les publics (par exemple, donner des informations sur le chantier, répondre aux questions).

ANIMER UNE RENCONTRE AVEC LE PUBLIC

Lors d'une réunion publique, les postures adoptées par l'animateur et l'élu doivent être préparées. En effet, ces acteurs sont centraux car ils représentent la démarche et le projet aux yeux des participants.

Le rôle de l'animateur est fondamental, puisque de sa réussite découle le bon déroulement de la réunion et la participation constructive de tous dans un climat adapté.

En ce qui concerne l'élu, il représente toujours la puissance publique et est aussi décideur. Son rôle est donc central et il doit être accompagné tout au long de la démarche.

Préparer le contenu des rencontres

Les temps de rencontre publique doivent être pensés et organisés en amont de l'événement. Il faut donc rédiger un déroulé précis de la réunion à venir :

- préciser une heure de début et une heure de fin ;
- séquencer les interventions avec des questions, des relances de l'animateur ;
- prévoir un minutage et annoncer les grandes séquences aux participants ;
- ne jamais dépasser 30 minutes d'information descendante ;
- alterner entre temps d'information et temps de travail (même avec les groupes de grande taille) ;
- ne pas oublier de prévoir des temps conviviaux (collations, échanges informels, etc.).

Le début et la fin d'une réunion publique sont des moments essentiels. Ils permettent d'accueillir (échanger avec les participants en amont et rassurer les partenaires du maître d'ouvrage), d'introduire (annoncer le programme et une heure de fin, et clarifier les règles du jeu) et de conclure (remercier les participants et les partenaires, faire un rapide bilan et annoncer la suite : comptes rendus, étapes suivantes).

La posture de l'animateur

L'animateur a un rôle complexe. Il doit s'adapter en fonction des projets, des publics et des contextes : distributeur de la parole, modérateur, facilitateur, garant, « maïeuticien »... l'équilibre est fragile et demande un réel savoir-faire.

L'animateur exerce un rôle précis dans une rencontre publique. Il apporte une valeur ajoutée, des compétences et conduit la réunion. Ainsi, il est garant auprès des participants de :

- l'expression des règles du jeu ;
- le respect de l'ordre du jour ;
- la prise de parole de chacun, avec une répartition équitable du temps de parole ;
- la progression du groupe vers l'objectif de la réunion grâce à des questions, des reformulations, des synthèses, etc ;
- la gestion d'éventuelles tensions dans le groupe.

Instaurer un climat constructif

Une ambiance conviviale, avec des participants détendus qui s'entendent bien entre eux, est propice à un travail constructif. Une réflexion est donc à mener sur le cadre de la rencontre :



Quelle scénographie adopter ?	Comment créer de la proximité entre les participants ?	Comment relancer les travaux en petits groupes ?
<ul style="list-style-type: none"> - créer une atmosphère conviviale, pas trop protocolaire ; - accrocher des photos, des phrases, des dessins aux murs ; - éviter l'effet estrade vis-à-vis du public. 	<ul style="list-style-type: none"> - aller à la rencontre des gens en amont ; - passer dans les groupes pendant les temps de travail ; - prendre un exemple personnel ou du quotidien pour illustrer une situation. 	<ul style="list-style-type: none"> - prévoir des séquences progressives dans les travaux ; - mélanger les groupes en cours de réunion ; - prévoir un animateur pour une ou plusieurs table(s) ; - canaliser les profils trop « dominants », encourager les autres.

Favoriser l'écoute

Écouter ce que disent les autres ne va pas toujours de soi. Alors, comment favoriser l'écoute entre les participants ?

Dans un premier temps, il faut fixer des règles claires pour la prise de parole, et ce dès le début de la réunion. Chacun se présente avant de parler. Les interventions ne dépassent pas 3 minutes (il est possible d'afficher un chronomètre). Afin d'éviter les listes « à la Prévert », il vaut mieux prévoir plusieurs séquences d'expression abordant les idées argumentées.

Des outils ludiques peuvent également favoriser l'écoute et les échanges. Par exemple, le Micro-Ball (micro placé dans un ballon en mousse que les participants s'envoient lorsqu'ils souhaitent parler) est un outil qui symbolise le droit à la parole et donc aussi celui d'être écouté (d'autres objets peuvent être imaginés).

Voici par ailleurs quelques astuces d'animation aidant à favoriser l'écoute :

- ne parler ni trop fort, ni trop vite ;
- laisser des silences, des temps de respirations ;
- attendre le calme pour donner la parole ;
- demander aux participants de lever la main quand il y a trop de bruit : les mains se lèvent au fur et à mesure, ce qui crée un effet de groupe et amène *in fine* le silence.

Se connaître soi-même

Animer n'est pas un acte neutre, il est donc important de bien se connaître soi-même et d'adopter la bonne posture vis-à-vis des participants. Afin d'animer correctement une réunion, il faut d'abord se mettre dans des conditions mentales satisfaisantes : un animateur stressé ou préoccupé arrivera beaucoup plus difficilement à instaurer une ambiance constructive de travail.

Par ailleurs, un travail d'objectivation de sa position par rapport au sujet et au projet doit être réalisé par l'animateur : « Comment mes opinions personnelles pourraient-elles influencer mon travail d'animateur ? »

L'animateur doit être conscient de ses forces tout en travaillant sur ses limites :

- Avoir une connaissance précise du sujet débattu.
- Savoir gérer sa sensibilité au stress.
- Gérer des relations interpersonnelles compliquées.
- Gérer la pression, par exemple due à la présence d'un élu.

De plus, l'animation est avant tout une question physique. L'animateur doit être en mouvement, aller vers les participants, les regarder, montrer qu'il est attentif à leurs propos. Le langage non verbal² est donc très important dans l'animation.

Différentes postures pour l'animateur

L'animateur d'une réunion publique doit jongler entre différentes postures : il doit veiller au bon tempo de la rencontre, stimuler les débats et délivrer des informations si besoin pour favoriser la participation.



Ces différentes postures correspondent à des réunions aux objectifs différents :

		Style de réunion		
		Réunion informative	Réunion consultative	Réunion de travail
Style d'animation	Producteur	+++	+	+
	Moteur	++	+++	++
	Régulateur	+	++	+++

Comment réagir face aux objections ?

Les objections sont des situations courantes, parfois difficiles à gérer lors des réunions publiques. Le tableau ci-dessous propose quelques réactions à adopter afin de repositionner les débats dans un contexte plus serein.

2. Ressource disponible sur le langage non verbal : Gerard Nierenberg, *How to read a person like a book*, Barnes & Noble, 1990.

	Questions/réactions	Résultats
Préciser	Poser une question ouverte et faire suivre d'un silence	Obtenir des compléments d'information
Accepter	« C'est une vraie question... » « C'est un problème important »	Diminuer la tension
Reformuler	« Si je vous comprends bien, vous pensez que... »	S'assurer de la bonne compréhension, obtenir un premier oui
Argumenter	Contrebalancer le problème par des avantages répondant aux motivations (gains, confiance)	Amener son interlocuteur à reconsidérer son point de vue
Développer	« Que proposeriez-vous pour résoudre le problème ? »	Mettre en situation de construire ensemble

La posture de l'élus

Le rôle des élus dans la vie publique évolue, leurs places et postures doivent se réinventer. Aujourd'hui, ils sont notamment attendus sur leur capacité d'écouter et de saisir les attentes des administrés. Il est donc important de les préparer aux différents temps de la démarche participative, que ce soit en amont ou pendant les rencontres publiques.

L'évolution des attentes

Le rôle des élus dans l'élaboration des politiques publiques a beaucoup évolué ces dernières années, particulièrement le rapport qu'ils entretiennent avec les citoyens. Dans les projets, l'élus doit aujourd'hui repenser sa position pour se situer à la fois dans une démarche d'écoute et dans la position de décider.

En effet, au fil du temps, on est passé d'une logique descendante de l'action publique à un partage entre tous les acteurs du territoire (élus, entreprises, associations, citoyens, usagers, etc.). Ce changement amène les élus à changer de positionnement et notamment à accepter de prendre des risques et à avoir un esprit d'innovation sur leur territoire. Malgré tout, ils restent décideurs et conservent leur pouvoir d'arbitrage, ce qui est par ailleurs nécessaire à l'avancement des propositions.



Accompagner l'élu dans son positionnement

Les élus ont parfois un temps limité à accorder à la préparation de la démarche participative. Il faut donc les accompagner tout au long de la concertation et les préparer aux différents temps de rencontre publique. Cet accompagnement peut prendre plusieurs formes.

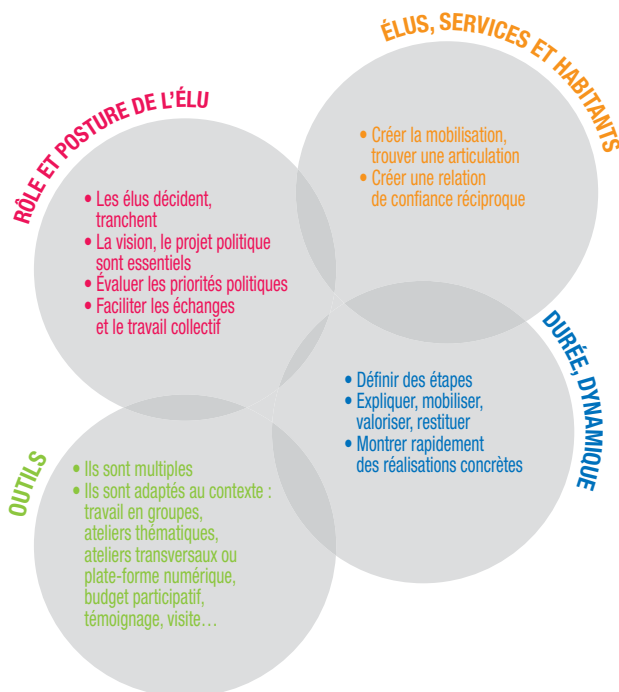
Il faut tout d'abord prévoir un temps de briefing, voire de préparation en amont des réunions publiques : fournir à l'élu un argumentaire, le coacher, etc. Il faut également lui exposer clairement les attentes et les règles du jeu de la rencontre. Il est important de lui présenter les personnes « clés » en amont de la réunion. Pour l'impliquer directement, on peut l'inciter à se joindre aux échanges, poser des questions aux participants, etc.

Il doit être dans une dynamique positive. Il faut l'y aider en le rassurant et en lui expliquant bien les enjeux.

Leviers pour nos démarches participatives

Premiers grands enseignements par les participants, suite à la conférence interactive avec les élus

ARENE, cycle «Outils participatifs et intelligence collective», atelier 6 du 7 juillet 2016





4 | RESTITUER ET ÉVALUER SA DÉMARCHE

CONCLUSION ET BILAN D'UNE CONCERTATION

Une démarche participative ne se limite pas aux temps de présentation, d'échanges et de contributions. Elle doit prévoir un moment de retour vers les participants et l'ensemble des parties prenantes du projet.

Il convient d'organiser à la fois ces temps de restitutions et d'analyse, mais aussi de prévoir des documents assurant la traçabilité des échanges et de la décision.

Une démarche participative sans bilan, sans retour vers les publics, entraîne...

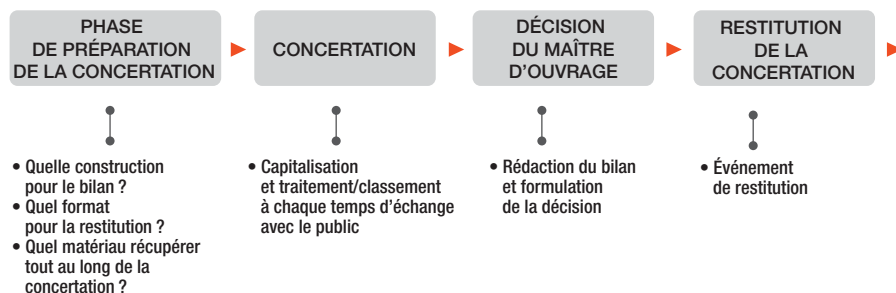
- des incompréhensions sur les suites du projet
- des participants déçus, qui ne seront plus présents par la suite
- un projet fragilisé par une décision mal expliquée
- des élus, partenaires, financeurs qui perçoivent mal les apports de la concertation
- des difficultés pour impliquer dans d'autres projets concertés

- Des parties prenantes qui retrouvent l'intégration de leurs contributions
- Des projets qui entrent plus sereinement dans une nouvelle phase
- Des dynamiques territoriales autour des enjeux participatifs
- Des partenaires qui comprennent les choix et les arbitrages

... résultent d'une démarche de concertation dans laquelle un temps de restitution est préparé et organisé

Anticiper la restitution/Prévoir de conclure avant de commencer

Le temps de restitution vient conclure la démarche. Cependant, il se prépare tout au long du processus de concertation et même avant son lancement, dès la conception de la démarche.



Compiler et traiter le matériau d'une concertation

Au cours d'une démarche participative, de nombreuses contributions sont recueillies (avis, suggestions, critiques, questions, etc...) dans des formats différents : oral, écrit, plan, dessin, etc.

Toutes ces contributions doivent être compilées, traitées et analysées au cours de la démarche, afin d'être intégrées au bilan final. Il s'agit à la fois d'un enjeu de traçabilité mais aussi d'une clé pour réussir à enrichir le projet et éclairer la décision.

Les comptes rendus

Chaque rencontre, quelle que soit la forme retenue (réunion, atelier, balade, visite, etc.) doit faire l'objet d'un compte rendu, afin de garder une trace des échanges et des contributions, mais aussi de pouvoir facilement être intégré au bilan de la démarche.

Ils doivent intégrer toutes les contributions et les réponses du maître d'ouvrage et être régulièrement partagés au cours de la concertation. Ce partage peut se faire grâce à la liste de diffusion des participants ou en les mettant en ligne sur le site Internet du maître d'ouvrage ou encore en les imprimant et en les mettant à disposition des participants lors des différents rendez-vous.

Les comptes rendus peuvent revêtir plusieurs formes (relevé des décisions, compte rendu thématique ou chronologique, verbatim des échanges...) qui seront choisies en fonction du projet et de la stratégie de communication retenue.

Il faut enfin faire valider le compte rendu des rencontres précédentes lors de chaque réunion : cela permet de renforcer la confiance des participants et de se remémorer les débats antérieurs.

De façon générale, il est important de prévoir des bilans intermédiaires ou points d'étapes et de les partager avec les élus et les partenaires du projet (comité technique, comité de pilotage) afin de :

- ne pas attendre la fin de la démarche pour partager ce qui se passe dans la concertation ;
- présenter l'ambiance, les principaux sujets de débat, les consensus, les points d'opposition ;
- adapter sa stratégie, préparer des réponses aux questions sensibles.

Dans les démarches de concertation sur le long terme, on peut prévoir un groupe de suivi composé de quelques participants afin de valider les comptes rendus.

ÉVALUER SA DÉMARCHE

Compiler l'ensemble des contributions

Il faut lister dans un document indépendant (un tableau Excel par exemple) l'ensemble des contributions et questions, tous dispositifs confondus (site internet, réunions publiques, courriers, etc.), afin de l'intégrer au compte rendu, d'évaluer le poids de chacune des contributions et de faire un bilan quantitatif. Les informations peuvent ensuite être traitées de différentes façons, notamment en vue de les communiquer.

La cartographie est un des outils possibles. Elle « géolocalise » les contributions et les fait apparaître sur une carte en fonction de la localisation de la contribution, en fonction de l'origine géographique du contributeur (résident du quartier, usagers, personnes qui travaillent sur place, etc.), ou encore en fonction du type de contribution.



Elle permet de présenter sur une seule carte l'ensemble des contributions d'un projet, d'analyser le soutien ou l'opposition à un sujet en fonction du lieu de résidence des contributeurs, mais aussi de représenter graphiquement les différentes positions ou sujets présents lors de la concertation.

Quelques outils de cartographie intéressants :

- Google My Maps
- Open street Maps
- Carticipe
- Mindomo
- Framindmap
- Signos

Le *mindmapping* (carte mentale) permet quant à lui de retracer le cheminement des contributions et leur rapport à la proposition initiale.

La facilitation graphique est un autre outil de restitution permettant de synthétiser les contributions des participants à la démarche. Elle présente de nombreux avantages. Le format est différent et casse donc la monotonie des comptes rendus classiques qui sont peu lus. Les choses sont représentées simplement. C'est une forme de représentation, accessible, facile à comprendre, car elle est à la fois textuelle et graphique.

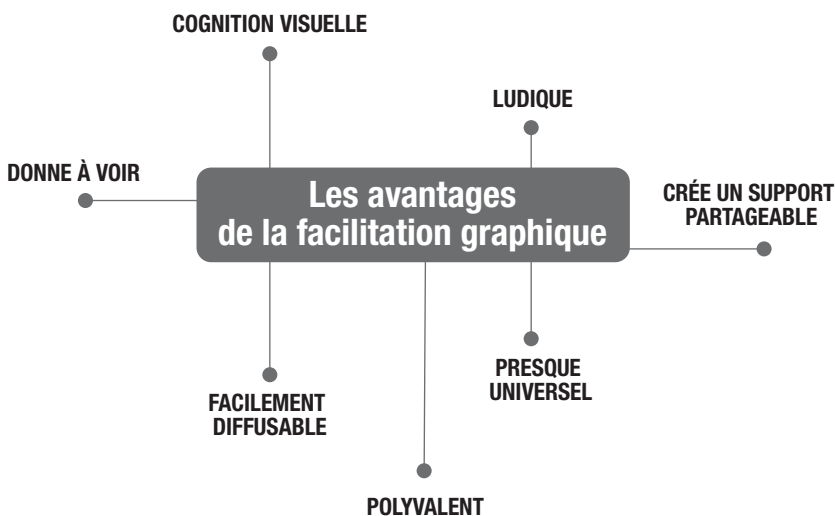
De plus, la facilitation graphique s'adapte bien à différents projets : le message véhiculé peut changer du tout au tout mais le concept reste le même.

Attention, toutefois, il peut être difficile de retracer l'ensemble des débats et la finesse de certains échanges : elle est donc intéressante en complément d'un compte rendu plus exhaustif.

Comment conclure sa démarche ?

Conclure une démarche participative est un temps essentiel. Il s'agit à la fois de dresser le bilan et de présenter une synthèse et la décision qui en découle au public.

C'est aussi un moyen de valoriser la démarche en présentant l'ensemble du processus mis en place et les contributions recensées. Souvent peu valorisé, ce moment est pourtant primordial pour la réussite de la démarche.



Les points clés d'une restitution réussie

L'absence de retour vers les participants peut entraîner de la frustration, un renforcement de l'opposition au projet, ou encore des difficultés pour engager des démarches futures sur un même territoire. Ainsi, il est nécessaire de ne pas négliger cette étape.

Différentes formes de restitution peuvent être imaginées afin de conclure une démarche participative. Cependant, quelques impondérables doivent être anticipés afin de réussir cette phase.

Ainsi, un temps de bilan doit être prévu pour :

- présenter et valoriser le travail réalisé ;
- analyser la participation et mettre en perspective l'ensemble des sujets abordés (ce qui en ressort, qui porte les différentes positions, les sujets qui n'ont pas mobilisé ;
- tirer les enseignements de la concertation.

Par ailleurs, il est nécessaire de présenter une décision pour montrer en quoi la concertation a fait bouger les lignes et nourri le projet. Il faut notamment annoncer une décision (sur quel projet avance-t-on ? selon quel calendrier ?) mais également montrer ce qui est tranché et qui ne sera plus à discuter lors des prochaines étapes. La restitution permet ainsi d'entrer dans une nouvelle phase.

Tout ne s'arrête pas après la restitution. Il faut donc prévoir la suite. Pour cela, des temps d'échanges peuvent être organisés pour maintenir le dialogue avec les acteurs mobilisés. De même, des documents d'information périodiques peuvent être diffusés.

Il est à noter que le temps de la synthèse et le temps de la décision peuvent parfois être distingués. Selon les contextes, il peut être préférable de mettre à plat ce qui a été dit (temps de synthèse), avant d'annoncer un choix, une suite (temps de la décision). Par ailleurs, il ne faut pas présenter une décision trop proche de la fin de la concertation : cela pourrait indiquer que la concertation n'a pas influé sur le projet.

ÉVALUER SA DÉMARCHE PARTICIPATIVE

« Où est-ce que ça mène tout ça ? » ; « Est-ce que nos réunions ont vraiment servi à quelque chose ? » « Qu'en pensent les participants ? », « Quel bilan interne pour ma collectivité ? » ... Autant de questions qui reviennent régulièrement pendant et après une démarche de concertation.

Évaluer, c'est avant tout chercher à identifier ce qui a bien fonctionné, ce que l'on peut réutiliser, ce qui a moins bien fonctionné et comprendre les échecs. Mais évaluer c'est aussi valoriser le travail réalisé et la manière dont celui-ci a permis de faire avancer le projet.

Les différents types d'évaluation

L'évaluation d'une démarche participative doit être perçue comme une étape à part entière du projet. Elle peut prendre plusieurs formes, plus ou moins engageantes, mais ne doit pas être oubliée. Il est possible de faire une évaluation interne. Cela permet à chacun des acteurs qui ont été mobilisés d'analyser les apports et les limites de la concertation dans leur domaine de compétence spécifique. Il faut toutefois veiller à bien analyser la démarche de concertation en tant que telle et pas uniquement les évolutions du projet. Une évaluation par un prestataire est également possible. Le prestataire qui a accompagné la démarche, a la possibilité de la mettre en perspective avec d'autres concertations comparables. L'évaluation est à prévoir comme une prestation spécifique dans le cahier des charges initial.

Elle peut aussi être réalisée par un tiers extérieur, qui apportera une vision plus neutre et nouvelle de la démarche. Par exemple, il peut s'agir, dans le cadre d'un projet d'études, d'un groupe d'étudiants dans le domaine de la concertation.

Une évaluation participative peut aussi être envisageable. C'est une pratique encore peu répandue, qui peut constituer un outil dynamique permettant de renforcer la participation. Il s'agit alors de récolter les retours des participants, via différents moyens :

- la distribution d'un questionnaire à la fin de la démarche ;
- l'organisation d'un temps d'évaluation en groupe prévu à la fin d'une réunion ;
- l'organisation d'une réunion d'évaluation avec les plus actifs ;
- la tenue d'échanges informels tout au long de la concertation.

Quels critères d'évaluation retenir ?

Il est important d'évaluer sa démarche pour comprendre à la fois qui a participé, les évolutions du projet mises en perspective avec les objectifs de sortie fixés au départ, et les effets des dispositifs mis en place. Différents critères sont à intégrer.

Les critères quantitatifs :

- chiffrer la mobilisation (nombre de participants en présentiel et à distance) ;
- chiffrer les contributions (comptabiliser également celles prononcées lors des rencontres publiques) ;
- évaluer la visibilité (lister les retombées presse et chiffrer les abonnés sur les réseaux sociaux) ;
- comparer ces éléments en fonction de critères socioprofessionnels (âge, sexe, situation géographique, position par rapport au projet).

Les critères qualitatifs :

- la satisfaction des participants ;
- la qualité des contributions ;
- l'image du maître d'ouvrage ;
- l'évolution de la perception du projet.

Le calcul coûts/bénéfices

L'évaluation peut aussi être réalisée selon un calcul coût/bénéfices afin de mettre le budget de la concertation en perspective avec les résultats obtenus. Il est à noter que les démarches numériques peuvent aussi être estimées financièrement dans le cadre de cette approche.

Et après ?

Bien que la démarche participative ait pris fin, la dynamique doit se poursuivre et différents retours peuvent être faits aux parties prenantes.

Des outils d'information peuvent être transmis régulièrement (une newsletter, une information sur le site internet du maître d'ouvrage sur des suites du projet, etc.). L'organisation de réunions publiques d'information régulières peut également se révéler utile.

Par ailleurs, une instance de suivi peut être créée avec des citoyens, des associations, des acteurs économiques, qui se sont engagés dans la démarche. Elle permettra de vérifier l'application des décisions de la concertation, de suivre la mise en œuvre d'un plan d'action, de s'assurer du maintien de la concertation dans le temps ou encore d'accompagner la réalisation des travaux.



J. Sarris / AUI / dAF

Exposition
« Humans of Paris »
de Marco Hazan.

Un temps de capitalisation et de transmission interne est aussi à prévoir afin de garder dans la collectivité une trace de tout ce qui a été fait. Il faudra penser à organiser clairement les choses pour une personne qui reprendrait le dossier ou lancerait une concertation *a posteriori*. De même, il faudra prévoir un temps de transmission avec le prestataire : boîte à outils sur les méthodes, formation à l'animation, etc.

Des outils de valorisation

Il est important de valoriser la démarche. Cela servira en interne auprès des élus et des autres services, ainsi qu'en externe pour communiquer sur l'action de ceux qui ont pris part aux démarches. Plusieurs formats sont possibles :

- un film retraçant la démarche de concertation ;
- des témoignages de participants (portrait, mini film, verbatims, etc.) ;
- une exposition photo (les différents temps de la concertation, etc.).

Remercier les participants

Prendre le temps de remercier les participants de la concertation est un aspect essentiel, souvent oublié à la fin des démarches. Ce geste favorise la participation des acteurs de la concertation à des démarches futures.

Les remerciements peuvent prendre différentes formes :

- envoyer un mail de remerciements à la liste de diffusion de la concertation ;
- écrire un mail personnalisé à quelques participants assidus pour les remercier de leur implication dans le projet ;
- organiser un temps convivial en interne pour l'équipe qui a travaillé sur le projet ;
- organiser un événement de fin de la concertation : soirée thématique, fête, concert, etc.

LE BILAN DE LA CONCERTATION

Le bilan de la concertation est un document clé. Il présente à la fois la démarche menée ainsi qu'une synthèse et une analyse des contributions. Il est engageant pour le porteur du projet et doit être réalisé avec un soin tout particulier.

Ce bilan peut être réglementaire et constituer une des pièces constitutives d'un dossier d'enquête publique.



Ce document doit contenir :

- un rappel des grandes lignes du projet (sans trop détailler, ce n'est pas l'objet du document) ;
- le déroulement et les modalités de concertation ;
- une synthèse des avis exprimés au cours de la démarche ;
- les enseignements de la concertation ;
- une présentation des suites données au projet, la décision du maître d'ouvrage par exemple.

Il est par ailleurs souvent nécessaire de prévoir des annexes contenant tous les avis exprimés, les retombées médiatiques, les documents d'information et de communication produits dans le cadre de la démarche, ou encore les comptes rendus et les supports de présentation des différentes rencontres publiques. ■

Le bilan est un document qui se prépare dès le début de la concertation. Il faudra donc veiller à :

- compiler les contributions au fur et à mesure des remontées ;
- documenter les rencontres publiques ;
- mettre en place une veille sur les retombées presse ;
- conserver l'ensemble des documents de communication et de présentation.

LE DOCUMENT DE SYNTHÈSE POUR FACILITER LA DIFFUSION

Un document de synthèse peut être également prévu en plus du bilan complet, afin de condenser les conclusions de la démarche participative. Ce document court peut être largement diffusé et s'adresse spécifiquement aux personnes qui ne prendront pas le temps de lire le document complet.

Ce document présente l'avantage de pouvoir être envoyé par mail aux participants, distribué dans les boîtes aux lettres du périmètre du projet, mis à disposition des personnes dans les lieux publics, etc. Il résume les grandes lignes de la concertation et en présente les enseignements.

Par ailleurs, ce document est également l'occasion d'énoncer la décision retenue par le maître d'ouvrage. Largement lu, il doit informer des suites de la concertation et sur les prochaines étapes du projet. ■

Point Notable N°3



L'urgence d'agir en négociation permanente

« "L'attente est un état d'esprit, mais ça ne peut durer. Il faut être actif en cela, soit en ce qui se passe au quotidien" / "En ce qui concerne l'eau, la pollution est un danger d'actualité..."

"D'urgence, mais sans rien faire, tout va bien les semaines prochaines, mais nous sommes le gros qui a sauté" / "La seule action que l'on peut prendre est de parler et de parler beaucoup, mais ça ne change rien à la situation..."

"Il nous est demandé de faire, mais les problèmes c'est avec l'argent de contribution et les travaux à faire, on ne peut pas aller contre ça. C'est à nous de contribuer, c'est à nous de faire..."

Certains profanes individuellement tentent à la limite contre le réchauffement climatique (et plus largement les problématiques environnementales) sont restreints dans les moyens (ou presque), telle la pratique du tri des déchets ou certaines mesures de consommation d'énergie.

D'autres tentent l'objet d'une "négociation" permanente dont la mobilité et les modes de consommation ne peuvent être limités (vêtements, manger autrement...). D'autres grands chantiers sont proposés à la ville, comme la rénovation thermique de la maison.

C'est comme s'il y avait un kart entre ce qui relève de la compréhension et de l'action.

Scénario d'action

Un territoire qui reconnaît les efforts individuels et collectifs : transparence, visibilité, valorisation, contreparties



Quelques idées :

- une plus grande visibilité des actions individuelles concernant :
 - le challenge, un compteur des km en transports publics parcourus.
- Des applications peuvent être pensées pour inciter les habitants à réduire leurs consommations énergétiques de manière ludique "bonnes nouvelles".



Représentation graphique d'un atelier participatif dans le cadre de la concertation du PCAET de la communauté Grand Paris Saclay.

LA RENCONTRE PUBLIQUE

Il est conseillé de planifier une réunion spécifique pour restituer publiquement les conclusions de la démarche participative. Cette réunion sera l'occasion de faire le bilan de la concertation en revenant sur la démarche (c'est-à-dire en présentant le dispositif) mais aussi en analysant les contributions (en repérant les principaux sujets qui émergent, les points de dissension et les sujets non abordés).

Ce temps permet également d'acter les choses. Le grand public décerne ce qui est validé, ce qui doit encore être étudié et ce qui n'a pas été retenu (et pourquoi ça ne l'a pas été).

Pour les partenaires, la réunion de bilan donne à voir les apports de la concertation, valide les différents points et permet d'entrer dans une nouvelle phase du projet.

Même lors d'une réunion de restitution, il est important de réussir à donner la parole au public. Pour cela, on peut prévoir un temps de travail en groupes (quelles suites pour la concertation ? par quels moyens peut-on continuer à informer ?). On peut aussi collectivement réaliser avec les participants une évaluation de la démarche. Enfin, un temps de questions et de réponses avec le maître d'ouvrage est souvent nécessaire pour expliciter les choix présentés.

Par ailleurs, comme pour toutes les rencontres publiques, il est important de veiller à créer un cadre d'échanges convivial :

- aménagement par table ;
- pas d'estrade, afin de mettre tous les participants au même niveau ;
- prévoir une collation un peu plus longue que lors des autres rencontres. ■





AREC ÎLE-DE-FRANCE

L'AREC île-de-France, département énergie climat de l'IAU île-de-France, a pour objectifs de faciliter et accélérer la transition énergétique et l'adaptation au changement climatique en accompagnant les collectivités et des acteurs franciliens publics et privés.

La sobriété et l'efficacité énergétiques, la rénovation énergétique, les énergies renouvelables et de récupération, les plans climat air énergie territoriaux, l'adaptation au changement climatique, l'économie circulaire, l'aménagement et la construction durables, sont ses principaux domaines d'intervention.

Privilégiant les approches transversales, participatives et multi-acteurs, l'AREC île-de-France a pour missions de :

- produire et mettre à disposition des données et des connaissances ;
- apporter une expertise pour l'élaboration des politiques publiques franciliennes ;
- accompagner les démarches et projets énergie climat emblématiques et innovants ;
- informer, sensibiliser et former les acteurs franciliens.

Pour en savoir plus : www.arec-idf.fr



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des participants et intervenants présents lors des ateliers, l'agence Eker pour la préparation et l'animation de ces temps de formation ainsi que les équipes de l'IAU île-de-France pour la réalisation de cette édition des *Carnets pratiques*.

WEBOGRAPHIE

- Les outils participatifs : l'intelligence collective pour une stratégie territoriale innovante : bit.ly/outilsparticipatifs
- Accélérer le développement des énergies renouvelables grâce aux projets participatifs et citoyens : bit.ly/acceleration-enr
- Démocratie participative : quelle contribution des Franciliens en 2025 ? : bit.ly/contribution-2025
- Le forum ouvert : un puissant outil de concertation : bit.ly/forumouvert
- Démocratie participative : donner toute sa place à la société civile : bit.ly/societecivile

ÎLE-DE-FRANCE 2030
LA RÉGION SE TRANSFORME

LA **CONCERTATION** ÉNERGIE-CLIMAT

Monter une démarche participative dans le cadre d'un projet énergie-climat? Une question encore difficile pour nombre de collectivités bien que la concertation soit primordiale à la bonne réalisation de leurs projets. Cette édition des *Carnets pratiques* vise à fournir aux acteurs publics les outils et méthodes nécessaires au montage de leurs démarches.

Reposant sur une approche chronologique, il s'intéresse aussi bien à leur phase préparatoire – expression du besoin, étude de contexte, stratégie de concertation, plan de mobilisation... –, qu'à leur réalisation – techniques d'animation, formats de rencontres, postures... – ou encore à leur restitution et évaluation.

10 €
N° 10 • AVRIL 2019
ISSN 2105-4258
ISBN 978-2-7371-2087-9



9 782737 120879

