# Guide de concertation territoriale et de facilitation

lisode

lien social & décision

# Guide de concertation territoriale et de facilitation

lisode
lien social & décision

*Auteur :* Mathieu Dionnet

*Co-Auteurs :* Amar Imache, Elsa Leteurtre, Jean-Emmanuel Rougier, Lorraine Champagne, Marina Gentle, Emmanuelle Espuche, Audrey Barbe

*Identité graphique et mise en page :* Raphaëlle Cassagnes

# SOMMAIRE

04 À propos de Lisode
04 Avant-propos
05 Préambule

## Les fondements de la concertation

08 Définition
08 Objectifs
10 Principes

## Contexte historique et réglementaire

14 Historique de la participation en France
16 Cadre réglementaire de la participation

## Planification stratégique d'un processus de concertation

22 Analyse du contexte
23 Analyse du jeu d'acteurs
24 Planification participative du processus
25 Questions à se poser avant de lancer la concertation

## Exemple de processus

28 Les 4 types de concertation
29 Le débat public
29 La conférence de citoyens
30 La modélisation d'accompagnement (ComMod)

## La mobilisation des acteurs

34 Repères de base
35 Comment mobiliser
36 Qui mobiliser

## Boîte à outils

40 Comment lancer une concertation
46 Comment faire un état des lieux
50 Comment réaliser un diagnostic des enjeux
58 Comment faire de la prospective
62 Comment prendre et formaliser des décisions
68 Comment gérer de grands groupes
72 La participation numérique
74 Les écueils à éviter

## La facilitation de groupe

76 Les fondements
78 Faciliter un atelier, 8 étapes essentielles
81 Techniques de facilitation de groupe

## Suivi et évaluation

90 Pourquoi suivre et évaluer une concertation
90 Une démarche d'évaluation générique
92 Outils de suivi et d'évaluation

95 En conclusion
97 Références

# À PROPOS DE LISODE

Lisode est une société coopérative spécialisée dans l'ingénierie de la concertation. Nous travaillons depuis 2008 pour des structures publiques afin de concevoir, faciliter et évaluer tous types de projets intégrant de la concertation, qu'il s'agisse de projets de gestion des territoires, des ressources naturelles ou des organisations.

Notre expertise est alimentée par nos travaux de recherche qui nous permettent d'améliorer, d'adapter et de questionner continuellement notre pratique de la concertation.

# AVANT-PROPOS

Nous avons le plaisir de partager avec vous cette deuxième édition de notre guide de la concertation territoriale et de la facilitation de groupe. Nous avons enrichi la première version grâce à nos expériences récentes de processus de concertation en France et à l'international, et avons fait évoluer sa structure pour mieux répondre aux questions et demandes fréquemment soulevées lors des formations que nous organisons.

La nouvelle édition intègre une actualisation du contexte réglementaire qui a évolué depuis 2017, une typologie des processus de concertation, et l'intégration d'une boîte à outils complète.

Enfin, considérant que les connaissances partagées dans ce guide ont été acquises dans le cadre de projets publics, nous maintenons notre démarche de partage en vous permettant de télécharger gratuitement cet ouvrage.

# PRÉAMBULE

L'élaboration des politiques publiques telles que la planification urbaine, la protection de l'environnement, la gestion des ressources naturelles, la construction de grandes infrastructures, et bien d'autres encore, est confrontée à un nombre accru de défis.

Elle s'opère aujourd'hui dans un monde complexe et incertain, où les points de vue sont souvent en opposition et où les incertitudes rendent les expertises scientifiques non conclusives. En parallèle, la société civile exprime de fortes attentes et n'hésite plus à contester les décisions prises par les pouvoirs publics.

Dès lors, il ne s'agit plus de proposer la meilleure solution d'un point de vue technique, décidée dans un huis clos entre politiques et experts, mais de construire un projet qui intègre les différentes aspirations de notre société. Une façon d'y parvenir est de le faire à travers un processus de concertation, qui associe des acteurs (citoyens, représentants de groupes d'intérêt, usagers, etc.) à l'élaboration des politiques publiques.

Une concertation redéfinit le lien entre pouvoirs publics et société civile et soulève de nombreuses questions :

- Qui est légitime à participer à la démarche ?
- Comment faire dialoguer des participants aux opinions ou aux intérêts divergents ?
- Comment passer de l'expression des intérêts individuels à la construction d'accords collectifs ?
- Quel format de concertation choisir pour produire les résultats attendus ?
- Où s'arrête le rôle des participants, et où commence celui des pouvoirs publics ?

L'ingénierie de la concertation apporte des réponses à ces questions. Mais ces réponses dépendent avant tout des spécificités de chaque contexte local. Ce guide ne propose donc pas de solution « clé en main ». Il apporte plutôt un cadre réflexif et des conseils afin de vous accompagner dans chaque phase d'une concertation : analyse du contexte, planification du processus, choix des outils et méthodes, facilitation des ateliers et évaluation de la concertation. Il décrit également une « éthique » de la concertation, formalisée à travers des principes à respecter qui sont autant de garde-fous contre la manipulation des participants ou contre la concertation de façade.

L'ingénierie que nous décrivons dans ce guide est avant tout inspirée de notre implication dans des concertations en France et à l'international, mais elle repose aussi sur nos lectures et sur nos travaux de recherche. Elle s'inspire enfin des très riches discussions que nous avons pu avoir avec la large communauté de chercheurs et praticiens travaillant dans le domaine de la concertation.

En espérant que ce guide vous sera utile,

Bonne lecture !

L'équipe de Lisode

CRISTALINE

# Les fondements de la concertation

- DÉFINITION
- OBJECTIFS
- PRINCIPES

# DÉFINITION

Parmi les différentes définitions associées au terme concertation, nous nous inspirons des travaux d'Arnstein (1969) qui place la concertation sur une échelle liée à la prise de décision :

- *Codécision :* Prendre une décision avec des acteurs qui ont une responsabilité légale sur le projet
- *Concertation :* Faire travailler des acteurs afin qu'ils construisent collectivement des propositions sur un projet
- *Consultation :* Demander l'avis des acteurs sur un projet
- *Information :* Transmettre des informations à des acteurs sur un projet

Selon cette définition, la concertation fait intervenir un certain nombre de parties prenantes en vue d'élaborer collectivement des propositions sur un projet.

→ voir plus Dictionnaire de la participation : http://www.dicopart.fr

La concertation se distingue de la consultation par le fait qu'elle ne se limite pas à une simple demande d'avis. Un processus de concertation suppose un travail collaboratif qui implique la confrontation de points de vue, la définition d'objectifs partagés, la génération d'idées nouvelles et la construction de propositions collectives.

Ainsi, la concertation se distingue de la codécision dans le sens où elle n'aboutit pas directement à une décision, mais elle vise à la préparer. Dans un processus de concertation, la décision finale appartient en effet aux personnes qui en ont légalement la responsabilité, tel que les élus ou les services de l'État. Mais même si le pouvoir de décision reste formellement entre leurs mains, ces décideurs sont néanmoins tenus d'examiner les propositions issues de la concertation et de faire un retour aux participants sur ce qui a été retenu ou pas et pourquoi (→ Les principes, page 10). Conjointement à ses objectifs instrumentaux, la concertation a aussi des objectifs sociaux, démocratiques et politiques.

# OBJECTIFS

## 1. Objectifs pour le commanditaire

> *Sous l'ambiguïté de ce terme (démocratie locale) se retrouvent généralement trois problématiques analytiquement distinctes mais plus ou moins confondues dans l'esprit des acteurs : celle de l'incorporation des énergies des « simples » citoyens à la gestion locale, celle de la (re)constitution du « lien social », et celle de la démocratie participative au sens strict, qui permet la politisation des citoyens ordinaires et leur intervention dans la prise de décision (Yves Sintomer dans Haegel et al 2000).*

Si l'on reprend cette grille d'analyse, il est possible de distinguer trois grands types d'objectifs associés à la concertation.

### *Objectif instrumental qui vise à augmenter l'efficacité d'un projet ou d'une décision :*

- Trouver un consensus afin de provoquer l'adhésion des acteurs au projet ou à la décision
- Développer des solutions plus appropriées et opérationnelles à un problème grâce aux savoirs des personnes impliquées
- Anticiper ou connaître les points de blocage (objectifs divergents des personnes concernées) et les lever
- Améliorer la gestion des institutions et des ressources publiques en permettant une forme de contrôle par les citoyens

### *Objectif social qui vise à provoquer un changement social :*

- Créer du lien social entre différentes parties prenantes
- Créer un apprentissage (sur la thématique, sur la manière de collaborer, sur la façon de résoudre des conflits)
- Créer un « Empowerment » de parties prenantes

### *Objectif démocratique qui vise à provoquer un changement politique :*

- Créer une culture politique et sociale de dialogue et de respect mutuel
- Donner la voix aux personnes concernées par un problème et ainsi améliorer la qualité démocratique de la décision
- Rapprocher les décideurs des autres acteurs et donc renforcer la confiance entre politiques et citoyens

En pratique, ces trois types d'objectifs diffèrent énormément d'un processus de concertation à un autre, et peuvent même s'opposer au sein d'un même processus. À cela nous pouvons rajouter des objectifs stratégiques des décideurs politiques tels que par exemple de mieux connaître les attentes, besoins ou motivations de la population locale afin de mieux structurer leur projet politique, et ainsi espérer être réélus.

## 2. Objectifs pour les participants

Si l'on se place dans la perspective des participants, les sources de motivation à participer sont assez différentes de celles des commanditaires. La philosophe Joëlle Zask (2011) propose trois motivations distinctes :

- *L'envie de « Prendre part à… »* qui implique la satisfaction de se joindre à une action collective
- *L'envie de « Contribuer à… »* qui implique la satisfaction d'apporter son expérience, ses idées, ses connaissances au reste du groupe
- *L'envie de « Bénéficier de… »* qui implique la recherche d'un bénéfice individuel ou collectif en lien avec la problématique traitée

Lors de la planification d'un processus de concertation, il est primordial de passer en revue ces objectifs afin de clarifier ce que chaque acteur (décideurs, organisateurs et participants) peut attendre et tirer d'une concertation. En anticipant leurs attentes, il sera alors plus facile de concevoir un processus adapté et efficace.

# PRINCIPES

Nous proposons ci-dessous une liste de principes que nous pensons importants à respecter pour réussir une concertation, tant d'un point de vue instrumental (la concertation atteint ses objectifs initiaux) que social et démocratique (elle répond à une certaine éthique). Ces principes sont une façon de rappeler aux décideurs que si l'organisation d'une concertation représente une formidable occasion pour atteindre des objectifs ambitieux, ce choix implique également le respect de certaines normes.

### *La concertation a un impact sur la décision*

Pour qu'il y ait concertation, le travail des participants doit nécessairement avoir un impact sur le processus décisionnel. Les modalités exactes (par exemple prise en compte des propositions avec explication de ce qui a été retenu, ce qui ne l'a pas été et pour quelles raisons) doivent être précisées en amont du processus.

### *La concertation a des objectifs précis mais doit rester ouverte à des propositions*

Si l'on souhaite un impact de la concertation, il est primordial de définir sur quoi. Ainsi, les objectifs de la concertation doivent être précisés en amont, et diffusés largement auprès des participants potentiels. Ces objectifs peuvent être d'ordres techniques, sociaux ou démocratiques : élaborer une décision consensuelle, renforcer le lien social entre les participants, construire une décision plus légitime, etc. Un processus de concertation porte sur un problème qui n'a pas de solution prédéfinie. Les décideurs doivent donc être prêts et ouverts à considérer toutes les propositions des parties prenantes en réponse à ce problème, même si celles-ci sont en tension avec leurs propres attentes.

### *Intérêt des participants à participer*

Les participants sont libres de participer ou non à la concertation. Cela implique qu'ils ne peuvent être contraints par un quelconque lien de subordination, et doivent s'engager selon leur propre volonté et en toute connaissance de cause.

### *Tous les intérêts sont représentés dans une concertation*

Tous les acteurs concernés par le sujet traité, ou leurs représentants, sont légitimes et doivent être invités à participer à la concertation, afin qu'une diversité de points de vue soit représentée dans les débats. Leur implication en amont du processus conditionne fortement la qualité des interactions qui en découleront.

### *Le processus de concertation doit être transparent à 3 niveaux*

- ***Vis-à-vis de la décision finale :*** Dans une concertation, il y a toujours un ou plusieurs décideurs finaux qui portent la responsabilité de la décision. Les différents niveaux de dialogue sous-jacents à une concertation participent à la décision en permettant l'élaboration de propositions. Mais ce sont bien les élus (ou leurs représentants) qui gardent la maîtrise finale de la décision. Néanmoins, les participants doivent être informés de la façon dont leurs contributions seront prises en compte dans l'élaboration et l'exécution de la décision finale.

- ***Vis-à-vis de la conduite du processus et de la place des participants dans celui-ci :*** Les participants doivent être informés de la manière dont le processus de concertation va se dérouler et ce qui est attendu de leur participation. Ils doivent donc savoir qui fait quoi à quel moment et comment les décisions concernant le processus seront prises.

- ***Vis-à-vis des incertitudes existantes :*** S'il existe des incertitudes sur le projet ou sur les données sous-jacentes à celui-ci, elles doivent être clairement exposées aux participants. D'autre part, si des informations viennent à manquer, la concertation doit permettre de construire des hypothèses partagées entre les acteurs afin de pouvoir avancer dans le processus de prise de décision.

### *La concertation reconnaît la multiplicité des points de vue*

La concertation accepte qu'il puisse exister des divergences de perception entre différents détenteurs de savoir (technique et pratique). Elle ne cherche pas à les opposer mais à mettre en valeur leur complémentarité. Cependant, pour y parvenir, le recours à une animation neutre et de qualité est incontournable.

### *La neutralité et la qualité de l'animation conditionnent le succès d'une concertation*

L'animation est une fonction à part entière qui appelle une posture de neutralité vis-à-vis de la problématique traitée. Elle vise à mettre les différents participants sur un pied d'égalité concernant leurs contributions au débat. L'animation ne donne pas seulement la possibilité aux participants de s'exprimer, elle doit aussi s'assurer que tous les participants s'expriment effectivement au cours du processus. Enfin, elle vise la construction d'un consensus entre les participants. Or, si elle se donne une obligation de moyens (qualité des interactions entre participants), elle ne peut pas se donner une obligation de résultats (degré du consensus produit à la suite des interactions), qui ne peuvent être prévisibles (→ voir le chapitre sur la facilitation, page 75).

### *La concertation est un processus à la fois itératif et adaptable*

La démarche de concertation se construit pas à pas. En pratique cela veut dire que des phases du processus initialement prévues peuvent évoluer selon de nouveaux besoins (y compris ceux des participants) qui surgiraient en cours de route. La démarche reste donc ouverte aux réactions (feedback) des participants.

### *La concertation passe par un accès des parties prenantes aux ressources*

L'ensemble des participants doit avoir une garantie d'accès aux diverses ressources mobilisables dans le cadre d'une concertation (informations, temps et/ou ressources matérielles) afin qu'ils puissent participer efficacement au processus de concertation.

### *Les moyens mobilisés doivent être cohérents avec les enjeux de la concertation*

Un processus de concertation doit correspondre à son contexte, et les moyens mobilisés doivent être pensés pour satisfaire les valeurs mentionnées plus haut.

→ voir plus

Certaines structures publiques ont par ailleurs défini leurs propres principes, structurés dans des chartes. Nous listons ci-dessous quelques exemples intéressants car élaborés de façon participative :

- La charte de la concertation du Conseil Général du Gard, co-construite par un panel de citoyens.
- La charte de la participation du public du Ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer, élaborée avec les parties prenantes.
- La charte parisienne de la participation de la Mairie de Paris.

# Contexte historique et réglementaire

- HISTORIQUE DE LA PARTICIPATION EN FRANCE
- CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA PARTICIPATION

# HISTORIQUE DE LA PARTICIPATION EN FRANCE

La participation du public à l'élaboration de normes et de projets fait partie intrinsèque de la construction de la démocratie française.

## 1. La participation citoyenne au cœur du projet de démocratie

La Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen avait pour double vocation de rappeler leurs droits inaliénables et devoirs aux citoyens, et de rappeler aux pouvoirs publics leur responsabilité vis-à-vis de ceux-ci « afin que les réclamations des citoyens, fondées désormais sur des principes simples et incontestables, tournent toujours au maintien de la Constitution et au bonheur de tous. » Elle consacre dès 1789 la participation des citoyens à la formulation de la loi (article 6) et le droit de la Société de demander des comptes à tout Agent public de son administration (article 15).

## 2. L'enquête publique : premier outil pour lutter contre l'arbitraire de l'État

L'esprit révolutionnaire de 1789 se retrouve dans la création de l'enquête publique en 1807, pour préserver les droits des propriétaires terriens contre l'expropriation arbitraire de l'État dans le cadre des politiques d'urbanisme de l'Empire. Cette première prise en compte des intérêts et besoins de certains citoyens face au volontarisme descendant de l'État consistait à vérifier le caractère d'utilité publique de l'expropriation, et garantir une juste compensation pour le propriétaire.

Les révisions successives de la procédure d'enquête publique ont ensuite fait évoluer la prise en compte des citoyens dans les affaires de l'État. Ainsi, en 1983, la Loi relative à la démocratisation des enquêtes publiques et à la protection de l'environnement (dite « Bouchardeau ») généralise les enquêtes publiques à tout projet pouvant impacter l'environnement. Elle impose un dispositif de participation du public qui pour la première fois lui permet d'exprimer ses « appréciations, suggestions et contre-propositions » concernant les projets d'aménagement risquant d'impacter son cadre de vie.

Depuis, le droit de la participation a été étoffé pour constituer un ensemble réglementaire dense mais peu contraignant, en particulier dans les domaines de l'urbanisme, de la santé, et de l'environnement.

En parallèle des évolutions réglementaires, des initiatives locales portées par la population elle-même se sont aussi mises en place à partir des années 1960 : les territoires ruraux élaborent des projets (concertés) de territoire pour lutter contre l'exode rural ; les mouvements urbains défendent un droit à la revendication passant par une meilleure éducation citoyenne, etc.

## 3. Reconnaissance du principe de participation comme droit garanti par la Constitution

En 2005, la Charte de l'environnement acquiert une valeur constitutionnelle. En 2012, l'association FNE se saisit du principe de participation contenu dans l'article 7 de la Charte de l'environnement pour déposer un recours devant le Conseil constitutionnel à propos de la participation par voie électronique. À cette occasion, le Conseil constitutionnel reconnaîtra le droit constitutionnel à la participation du public. Il a par ailleurs confirmé la compétence du législateur pour sa mise en œuvre[01]. L'article 7 affirme que « toute personne a le droit, dans les conditions et les limites définies par la loi, d'accéder aux informations relatives à l'environnement détenues par les autorités publiques et de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement. » En 2014, une autre décision du Conseil constitutionnel aboutit à la déclinaison de droits individuels[02] :

> *« La participation confère le droit pour le public :*
> *1. D'accéder aux informations pertinentes permettant sa participation effective*
> *2. De demander la mise en œuvre d'une procédure de participation (...)*
> *3. De disposer de délais raisonnables pour formuler des observations et des propositions*
> *4. D'être informé de la manière dont il a été tenu compte de ses observations et propositions dans la décision d'autorisation ou d'approbation. »* [03]

Ces décisions du Conseil constitutionnel ont eu pour effet de développer considérablement le droit français de la participation du public : les dispositions actuelles du Code de l'environnement en sont la conséquence.

01 – CC. QPC n°2012-262 du 13 juillet 2012 Association FNE
02 – CC. QPC n°2014-395 du 7 mai 2014, Ordonnance n° 2016-1060 du 3 août 2016, Loi n° 2018-148 du 2 mars 2018
03 – Code de l'environnement Art. 121-1-A

# CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA PARTICIPATION

## 1. Le rôle du droit est de définir ce qui est interdit ou obligatoire

Dès lors, la réglementation définit le cadre minimal obligatoire pour la participation du public, et les projets qui sont concernés par celle-ci. Cela ne veut en aucun cas dire que les maîtres d'ouvrages et porteurs de projets ne peuvent aller au-delà du cadre réglementaire pour mettre en place une concertation volontaire prévoyant une participation plus ambitieuse que celle prévue par la loi. Il s'agit alors d'une concertation dont les modalités sont libres, et qui doit faire l'objet d'un processus distinct de celui d'une concertation réglementaire, le cas échéant.

## 2. Zoom sur les définitions

*Principe de participation :* Principe constitutionnel garantissant l'accès à l'information du public, et la possibilité pour lui d'émettre des avis et des suggestions. Il peut s'agir de participation citoyenne, ou de participation multi-acteurs. Les modes de participation sont des moyens de mise en œuvre de ce principe.

*Débat public :* Dispositif de participation des citoyens. Il est encadré par la CNDP (→ page suivante), et les modalités de sa mise en œuvre sont prévues par le Code de l'environnement[04]. La durée du débat public ne peut excéder 4 mois pour un projet, et 6 pour un plan national. Elle peut être prolongée de deux mois si la CNDP le juge nécessaire.

*Concertation réglementaire :* Il y a deux régimes de concertation encadrés par la loi, l'un relevant du code de l'environnement, l'autre du code de l'urbanisme. La concertation en droit de l'environnement est un dispositif de participation citoyenne et a une durée de 15 jours à 3 mois. La concertation en urbanisme implique citoyens et/ou acteurs concernés. Elle intervient soit en amont d'un projet, soit tout au long de celui-ci, jusqu'à l'ouverture de l'enquête publique.

*Consultation :* Le droit ne propose pas de définition pour la consultation, ni de régime particulier. Celle-ci apparaît comme un moyen de mettre en œuvre une concertation réglementaire, et est fréquemment utilisée comme synonyme de celle-ci.

*Enquête publique :* Procédure qui intervient à un stade avancé d'un projet, et met à disposition du public les informations concernant ce dernier, et un registre pour recueillir ses remarques et suggestions.

Si l'on qualifie les dispositifs participatifs réglementaires selon l'échelle de la participation (→ présentée page 08), il s'agit donc de consultation et d'information, mais aucunement de co-construction ni de co-décision.

## 3. Droit de l'environnement

Le droit de l'environnement prévoit deux dispositifs de participation distincts : le *débat public* et la *concertation préalable*. Ils sont garantis par la Commission Nationale du Débat Public et les garants de la concertation.

04 – Articles L121-9 et suivants

## La Commission Nationale du Débat Public (CNDP)

La CNDP est créée en 1995 par la loi Barnier, puis rendue indépendante en 2002 par la loi Vaillant. Elle est chargée de veiller au respect de la participation du public au processus d'élaboration des projets d'aménagement ou d'équipement dès lors qu'ils présentent de forts enjeux socio-économiques, ou qu'ils ont des impacts significatifs sur l'environnement ou l'aménagement du territoire[05].

Sa saisine est obligatoire pour tout projet d'aménagement ayant un impact sur l'environnement et dépassant un certain montant ou présentant certaines caractéristiques déterminées par la loi. Dans ce cas, la CNDP organise la participation du public sous forme de débat public (→ page 29), ou, lorsqu'elle « estime qu'un débat public n'est pas nécessaire[06] », sous forme de concertation préalable. La différence entre les deux dispositifs tient notamment à leur durée : le débat public peut durer jusqu'à 8 mois alors qu'une concertation préalable est limitée à 3 mois maximum. Une saisie volontaire de la CNDP est également possible, par exemple sur des sujets de société : nanotechnologies, débat sur la fin de vie, etc.

## Les garants de la CNDP

Les garants interviennent uniquement sur des concertations préalables. Ils sont des tiers désignés par la CNDP dont le rôle est de :

- Garantir le respect du droit à l'information et à la participation
- Veiller à la qualité, la sincérité et l'intelligibilité de l'information des citoyens et des débats, et à la possibilité pour chacun de formuler des questions et recevoir des réponses
- Garantir la qualité du dispositif participatif dans le respect des principes de la CNDP

05 – Code de l'environnement Art. L121-1
06 – Code de l'environnement Art. L121-9

Ils interviennent sur des projets pour lesquels la CNDP a demandé une concertation préalable, sur des projets soumis à saisine facultative de la CNDP, et enfin sur des projets ne relevant pas du champ de compétence de la CNDP mais soumis à évaluation environnementale, et dont les maîtres d'ouvrage ou tiers apte à le faire saisissent la CNDP.

## 4. Droit de l'urbanisme

Le Code de l'urbanisme prévoit deux types de concertation : *la concertation obligatoire*, dite « classique » (art. L.103-2 s), et la *concertation facultative* (art. L300-2).

*La concertation obligatoire* a été créée en 1985 par la loi relative à la définition et à la mise en œuvre de principes d'aménagement. Elle prévoit l'association des « habitants, associations locales et autres personnes concernées » tout au long de l'élaboration de certains projets[07], et leur offre la possibilité de donner leur avis en amont, lors de sa phase d'élaboration. Il ne s'agit donc pas d'un dispositif à la seule destination des citoyens. Contrairement à la concertation relevant du Code de l'environnement, elle n'a pas de cadre prévu par la loi concernant sa durée ou ses modalités de mise en œuvre.

*La concertation facultative* est créée en 2014 par la loi ALUR, et concerne certaines procédures soumises a permis de construire ou d'aménagement sur un territoire couvert par un ScoT, un PLU ou une carte communale, sur décision de l'autorité compétente pour délivrer le permis.

## 5. Opposabilité du droit de la participation

Les trois dimensions d'accès à l'information, de possibilité de formuler des observations et propositions et d'obtenir un retour des autorités compétentes sur leur prise en compte, sont obligatoires et indissociables. Le Conseil constitutionnel a ainsi affirmé qu'une publication électronique ne constitue pas un moyen de mise en œuvre du principe de participation, car elle n'offre pas la possibilité au public de faire part de ses observations et propositions.

Néanmoins, bien que le principe de participation soit un droit garanti par la Constitution française, on ne peut faire un recours juridique contre un projet pour défaut de concertation[08]. Un recours en illégalité est toutefois possible contre la délibération fixant les objectifs et modalités de la concertation, lorsque ceux-ci ne sont pas clairs ou respectés. La sincérité de la mise en œuvre des modalités fixées est évaluée par les juges qui estiment qu'elles « ne sauraient être regardées comme ayant été respectées si, bien que formellement exécutées, elles l'ont été dans des conditions les privant de tout effet utile »[09].

## 6. Évolutions récentes

En 2019, dans le contexte du mouvement des Gilets Jaunes, le gouvernement français lance le *grand débat national*. Il s'agit d'un « outil consultatif de sortie de crise » articulé autour de 4 thématiques prédéfinies. Son objectif était de permettre aux citoyens de faire remonter leurs doléances.

07 – L'élaboration ou la révision d'un PLU ou d'un SCoT ; la création d'une ZAC ; la réalisation de projets ou d'opérations d'aménagement ou de construction dont la liste est fixée par décret en Conseil d'État ; la réalisation de projets de renouvellement urbain.
08 – Conseil d'État, Section, 05/05/2017, 388902, Publié au recueil Lebon.
09 – Bordereaux, L. « Du risque contentieux de la concertation », La gazette des communes, 2019.

### *Le Centre Interministériel de la Participation Citoyenne (CIPC) :*

Le 5 juin 2019, en plein crise des Gilets Jaunes, le Premier Ministre rédige une circulaire demandant à l'ensemble des administrations centrales de faire remonter des propositions visant à mieux associer les citoyens aux phases de conception des politiques publiques. Six mois plus tard, le CIPC émerge avec pour but d'accompagner les services de l'État dans leurs démarches de participation citoyenne.

En 2019-2020, *la convention citoyenne pour le climat* a rassemblé 150 Français tirés au sort pour proposer des mesures permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Ce dispositif est issu des propositions du grand débat national. La Convention a formulé 149 propositions, qu'Emmanuel Macron s'était engagé à soumettre « sans filtre » au parlement ou à referendum. Les propositions ont été partiellement reprises dans des textes réglementaires, et aucun referendum n'a été organisé.

En 2020, la Loi d'accélération et de simplification de l'action publique « ASAP » a relevé le seuil à partir duquel les projets sont soumis à concertation (passant de 150M€ à 300 M€) et une saisine obligatoire de la CNDP (passant de 300 M€ aujourd'hui à 600 M€).

→ voir plus

Hors du champ réglementaire, le métier d'ingénieur de la concertation se construit et se formalise, tout comme les recherches portant sur ce sujet. Pour en savoir plus, voir les réseaux suivants :

- L'Institut de la concertation (www.institutdelaconcertation.org)
- Le Groupement d'intérêt scientifique « Participation du public, décision, démocratie participative » (www.participation-et-democratie.fr)
- La plateforme ALLISS (www.alliss.org)
- La Communauté de pratique des concepteurs de démarches (www.particip.fr)

Identification des causes et leviers
DES OBJECTIFS
légitimer la problématique / la concertation
Structurer / partager les connaissances disponibles
Construire une vision commune
Décliner cette vision en actions / solutions
BRAINSTORMING
Cartographie participative à l'échelle Durance-crau
atelier lancement sur enjeux / risques

# Planification stratégique d'un processus de concertation

- ANALYSE DU CONTEXTE
- ANALYSE DU JEU D'ACTEURS
- PLANIFICATION PARTICIPATIVE DU PROCESSUS
- QUESTIONS À SE POSER AVANT DE LANCER LA CONCERTATION

Une concertation se déroule dans le temps, à travers une succession d'étapes ayant des objectifs précis et mobilisant des outils et méthodes particulières. On appelle cela un processus, qui se distingue d'une procédure par sa nature flexible et adaptative. En raison de la complexité des problèmes abordés, de la diversité des objectifs, des acteurs et du manque de visibilité sur la façon dont ils vont réagir, la planification d'un processus de concertation est un travail délicat. Pour y arriver, nous vous proposons une démarche stratégique en trois étapes : (1) l'analyse du contexte ; (2) l'analyse du jeu d'acteurs ; (3) la planification participative du processus. Elle doit idéalement être conduite par plusieurs personnes en amont du projet.

Constituez une équipe pour vous accompagner dans la conduite de cette planification stratégique. Il s'agit de mettre en place un groupe de personnes ayant une responsabilité directe dans la prise de décision finale du projet. Ce sont souvent les élus et parfois les techniciens qui portent le projet. L'équipe peut également inclure des parties prenantes ou des consultants extérieurs, si cela apparaît utile pour les étapes suivantes. Cette équipe (qui correspond souvent au Comité technique ou au Comité de pilotage) devra clarifier toutes les questions concernant la place de la concertation dans le projet.

La concertation étant un processus évolutif, il est pertinent de travailler d'une façon itérative, en revenant à plusieurs reprises sur ces étapes pour adapter le processus en cours de route. Les méthodes à choisir émergent souvent en fonction des besoins nouveaux qui apparaissent. Notre démarche de planification stratégique doit permettre de vous guider dans la construction du processus et dans le choix des outils et méthodes appropriés. Nous vous proposons ensuite une checklist synthétisant les questions nécessaires à se poser avant de se lancer dans un processus de concertation (→ page 25).

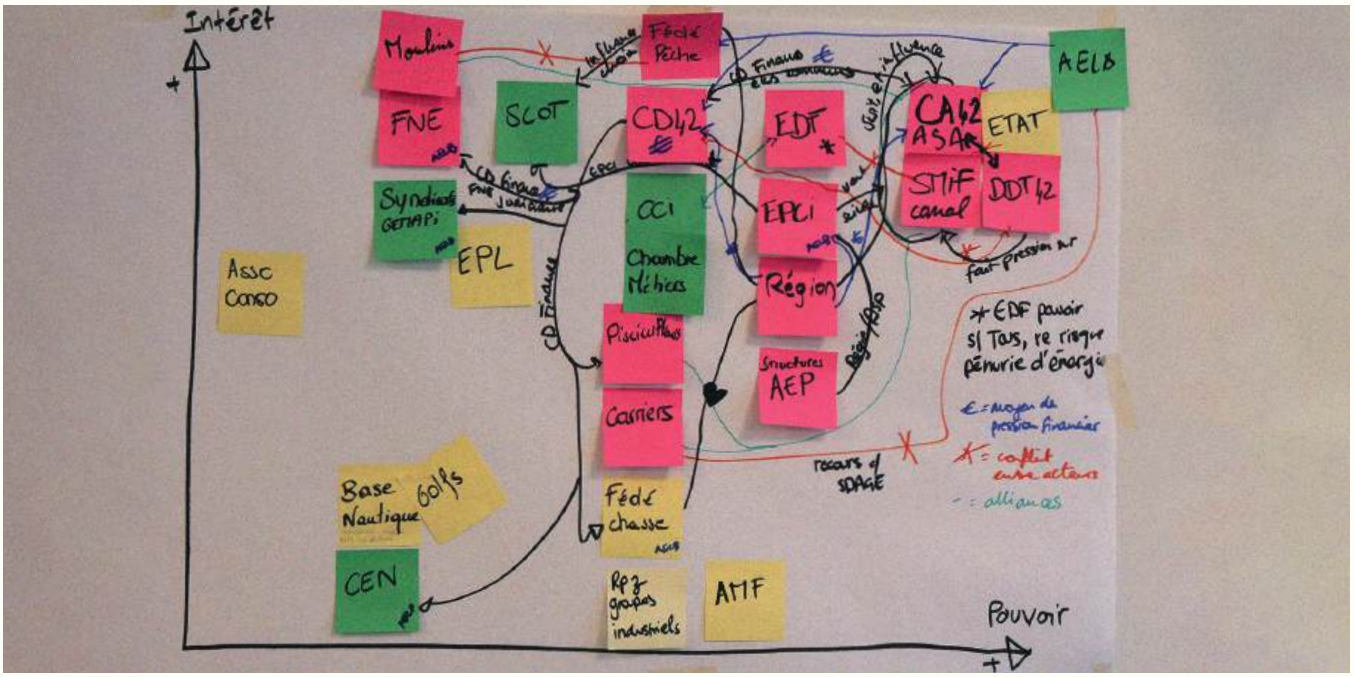
# ANALYSE DU CONTEXTE

Il s'agit de comprendre dans quelles circonstances la demande de concertation vous a été formulée. Cette étape doit vous permettre de vérifier que la concertation est le niveau de participation approprié dans ce projet (au-delà de l'information ou de la consultation) et que les moyens de mise en œuvre envisagés sont adaptés. Il faut absolument éviter une grande implication des parties prenantes s'il n'existe pas assez de volonté politique pour prendre en compte leur contribution, car cela peut créer une déception collective ou une désillusion par rapport au processus de concertation. Donc si les décideurs veulent seulement informer les acteurs n'allez pas plus loin et soyez très explicites sur ce que vous pensez réaliste de faire (→ voir aussi le sous-chapitre sur les principes, page 10). Cette étape peut aussi vous permettre de questionner votre propre légitimité dans l'animation de cette concertation (suis-je la bonne personne pour ce projet ?).

## Déroulement

Nous avons synthétisé cette analyse du contexte sous la forme de six grandes questions à évoquer avec votre équipe projet :

1. *Démarche globale :* La concertation s'insère-t-elle dans une démarche plus longue ? Si oui, laquelle ?
2. *Commanditaire/objectifs :* Qui a décidé d'organiser la concertation ? Pourquoi ?
3. *Espace/temps :* Au sein de quel périmètre géographique va se dérouler la concertation ? Pendant combien de temps ?
4. *Participants/attentes :* Qui seront les participants ? Quelles peuvent être leurs attentes ?
5. *Blocages :* Y a-t-il des conflits potentiels pouvant être anticipés ?
6. *Impacts :* Que va devenir le résultat de la concertation ?




Cette analyse de contexte avec votre équipe projet est souvent complétée par des entretiens (le choix des personnes à interroger peut être guidé par l'analyse du jeu d'acteurs, voir ci-dessous). Elle est également souvent complétée par une analyse documentaire des études et de la réglementation récente en lien avec le sujet de la concertation (sans être expert du sujet, il convient de ne pas être complètement naïf).

# ANALYSE DU JEU D'ACTEURS

La seconde étape vise à comprendre et analyser les jeux de pouvoir (ou d'influence) entre les acteurs concernés par la concertation. Elle doit vous permettre de définir votre stratégie de mobilisation (→ page 33) ainsi que les arènes de dialogue à mettre en place et leurs articulations (Qui va participer à quoi ? Vous faut-il un Comité technique, un Comité de pilotage, des Commissions par thématique ou par type d'acteurs ? Quels seront les objectifs de chacune de ces instances ?). Elle doit aussi permettre d'identifier les acteurs potentiellement bloquants et de réfléchir à la façon dont ils seront intégrés dans la concertation.

## 1. Déroulement

Dans un premier temps, les acteurs concernés sont identifiés sur des post-it de couleurs différentes et classés selon leur positionnement vis-à-vis de la concertation :

- En vert, les acteurs favorables
- En jaune, les acteurs neutres
- En rouge, les acteurs opposés

Dans un deuxième temps, les acteurs sont positionnés sur une grille « Intérêt/Pouvoir » :

- La position sur l'axe « Intérêt » représente l'importance de la problématique pour l'acteur
- La position sur l'axe « Pouvoir » représente sa capacité à influencer la prise de décision

***Optionnel*** : Il est également possible d'expliciter par des flèches les pouvoirs d'influence des uns sur les autres et éventuellement de qualifier cette influence (par des signes ou des mots).

***Remarque*** : C'est aux participants eux-mêmes de décider du niveau de détail pertinent pour décrire les acteurs (par exemple dans certains cas, il conviendra de distinguer les techniciens et les élus d'une même institution, voire de citer un nom en particulier, etc.).

## 2. Lecture du résultat

Le résultat est à lire en fonction de l'analyse du contexte telle que décrite préalablement, les deux analyses sont donc à conduire simultanément. Toutefois, on peut citer quelques généralités :

- On peut avoir des doutes sur la mobilisation spontanée des acteurs situés en bas à gauche du schéma (ayant un faible pouvoir et un faible intérêt). Si ces acteurs sont importants pour vous, vous aurez sans doute à déployer des efforts de mobilisation spécifiques en leur direction.

- On peut être tenté de négliger les acteurs situés en bas à droite du schéma ; (ayant un grand pouvoir mais un faible intérêt) du fait qu'ils sont généralement assez loin du sujet. On retrouve typiquement « l'État » dans cette catégorie. Or, s'il n'est pas toujours pertinent de les avoir au cœur des réunions, il peut être important de les tenir informés régulièrement des avancées des discussions pour éviter toute surprise en fin de processus.

- Les acteurs en haut du schéma seront par définition plus faciles à mobiliser car motivés par leur intérêt. Toutefois, tous n'ont pas le même niveau de pouvoir, il peut donc être utile de veiller à ce que les plus « faibles » soit en capacité effective de participer (niveau d'information suffisant, aisance à l'oral, etc.). Par exemple, il est parfois nécessaire d'organiser des arènes de dialogues spécifiques à certains groupes d'usagers pour les aider à structurer leur discours avant de rejoindre une arène plus grande.

- Enfin, il convient souvent d'aller rencontrer en entretien les acteurs signalés comme a priori opposés à la concertation afin de comprendre leurs craintes et les questionner sur leurs besoins (conditions) pour participer.

# PLANIFICATION PARTICIPATIVE DU PROCESSUS

La troisième étape permet d'agencer les différents éléments de la concertation sur un plan stratégique. Nous conseillons de représenter le processus sous forme d'un tableau à cinq colonnes :

- Étapes
- Objectifs
- Outils
- Participants
- Moyens

La colonne « moyens » correspond à la préparation nécessaire, au nombre d'animateurs à solliciter, etc. Une frise temporelle peut être ajoutée, avec des dates d'échéance à ne pas dépasser. Pensez dès cette étape à vous poser la question de l'évaluation de votre processus afin de pouvoir l'anticiper (→ voir le chapitre sur l'évaluation, page 89). À l'issue de cet exercice, une note de cadrage peut être rédigée pour acter la forme du processus.

# QUESTIONS À SE POSER AVANT DE LANCER LA CONCERTATION

Nous proposons ci-dessous une liste de questions qui pourront vous guider dans votre travail de planification stratégique.

### Quel est « l'objet » traité et son contexte ?

- Avez-vous suffisamment de connaissances concernant l'objet sur lequel doit porter la concertation ?
- Quel est le contexte politique ? Est-il favorable à la concertation ou non ? Les décideurs politiques (ou autres) vont-ils prendre en compte les résultats de la concertation ? De quelle manière ?
- Quel est le degré de conflit qui existe autour du sujet ?

### Quelles sont les obligations et les pratiques ?

- Avez-vous bien considéré les aspects réglementaires ? Une forme ou une autre de concertation est-elle imposée, proposée, exclue ?
- Existe-t-il des expériences similaires, et le cas échéant, vous en êtes-vous inspiré ?

### Quels sont les objectifs du processus ?

- Avez-vous suffisamment clarifié les objectifs techniques, démocratiques ou sociaux du processus de concertation, pour les différentes personnes impliquées et pour les différentes phases du projet ?
- Avez-vous suffisamment pris en compte les avis potentiels des parties prenantes dans la formulation du problème à résoudre ?
- Les besoins et les intérêts des différents acteurs concernant le processus et la thématique sont-ils suffisamment clairs ?
- Le périmètre du processus (géographique, temporel, décisionnel) est-il défini ?

### *Qui vont être les participants ?*

- Avez-vous suffisamment clarifié votre rôle dans le processus : neutre, en appui des participants, partie prenante ?
- Qui sera impliqué dans le pilotage du processus, dans ainsi qu'en dehors de votre organisation ?
- Qui vont être les participants ? Les raisons pour lesquelles vous les avez choisis (représentativité, légitimité, motivation, etc.) sont-elles explicites ?

### *Comment vont-ils participer ?*

- Avez-vous clarifié comment les participants vont participer, à quelle étape et de quelle façon ?
- Avez-vous défini de quels supports les participants auront besoin pour contribuer au processus (informations supplémentaires, financements, facilitateurs expérimentés) ? Pourrez-vous les fournir ?
- Avez-vous préparé un planning transparent du processus qui indique la décision qu'il faut prendre, les points clés dans le processus de décision et les événements de concertation, les dispositifs qui seront utilisés dans ces événements (réunion publique, diagnostic participatif, conférence de consensus, etc.), qui sera impliqué dans ces événements et avec quel degré d'influence, etc. ?

### *Quels sont les risques et les contraintes ?*

- Quels pourraient être les points de blocage tout au long du processus, et les leviers que vous pourriez utiliser pour les dépasser ?
- Avez-vous identifié les risques encourus en cas d'échec du processus et quels processus alternatifs pourraient être mis en œuvre ?

En fonction des réponses obtenues et en référence aux principes de la concertation, vous pouvez : adapter, corriger, décaler, compléter, etc. votre processus.

# Exemple de processus

- LES 4 TYPES DE CONCERTATION
- LE DÉBAT PUBLIC
- LA CONFÉRENCE DE CITOYENS
- LA MODÉLISATION D'ACCOMPAGNEMENT (COMMOD)

# LES 4 TYPES DE CONCERTATION

Selon les objectifs visés et les participants mobilisés, il est possible de caractériser différents types de concertation. Le tableau ci-dessous présente une typologie simple.

| | 1. La concertation citoyenne | 2. La concertation multi-acteurs | 3. La concertation entre pairs | 4. La concertation institutionnelle |
|---|---|---|---|---|
| **Objectif** | Co-construire et soumettre un avis « citoyen » à un décideur public sur une question donnée | Élaborer un compromis entre différents groupes d'intérêt, y compris les institutions publiques | Résoudre un problème spécifique à une catégorie d'acteurs mais ayant un intérêt public | Améliorer la coordination entre des institutions publiques indépendantes mais liées par un problème commun |
| **Participants** | Citoyens sélectionnés pour leur représentativité d'une population ciblée, ou pour leur diversité. L'usage de panel est fréquent | Représentants de groupes d'acteurs organisés, institutions publiques | Un type d'acteurs en particulier (incluant toute leur diversité), institutions publiques | Institutions publiques |
| **Problématiques traitées** | Potentiellement de tous types, souvent controversées | Généralement liées à la gestion d'un bien commun, matériel ou immatériel | Spécifiquement liées à un type d'acteurs | Potentiellement de tous types, souvent complexes |
| **Finalité** | Amélioration des politiques publiques en répondant mieux aux attentes de la société civile | Co-construction de projets, plans, programmes, normes et/ou règles dans le champ de l'action publique | Co-construction de projets, plans, programmes, normes et/ou règles dans un secteur restreint de l'action publique | Augmentation de l'efficacité de l'action publique |
| **Enjeux principaux** | (i) démocratique ; (ii) appropriation de la question par des citoyens non-experts ; (iii) gestion des asymétries de connaissances | (i) délibératif entre différents types d'intérêts structurés en compétition les uns avec les autres | (i) délibératif entre les acteurs ; (ii) délibératif entre ces acteurs et les institutions publiques | (i) délibératif entre des institutions publiques pouvant être en compétition ; (ii) dilution des responsabilités, autant sur le problème que sur l'accompagnement de la coordination |

Ces quatre types de concertation peuvent être mis en œuvre de différentes manières. Pour illustrer le champ du possible, nous présentons ci-dessous trois méthodologies distinctes. La première est encadrée par la loi (le débat public), la seconde est issue d'une pratique internationale (la conférence de citoyens) et la dernière vient du monde académique (la modélisation d'accompagnement).

# LE DÉBAT PUBLIC

## 1. Définition

Comme vu au chapitre « Contexte historique et réglementaire » (→ page 16), le débat public est un processus réglementaire découlant du droit de l'environnement et conduit sous l'autorité de la CNDP. Le débat public doit permettre à chacun de peser sur les projets et les politiques concernant notre environnement.

## 2. Processus

- Saisine de la Commission Nationale du Débat Public (CNDP). Celle-ci a deux mois pour décider ou non de lancer un débat public, elle nomme une Commission particulière du débat public et à sa tête un président.
- Le maître d'ouvrage dispose alors de six mois pour constituer un dossier (le « DMO ») qui vise à informer le public sur le projet de façon à ce qu'il puisse se prononcer à la fois sur son opportunité et sur ses caractéristiques.
- La Commission particulière valide le dossier et définit le calendrier et les modalités d'information et de participation du public.
- La Commission particulière anime les débats qui se déroulent sur 4 mois :
    - La Commission doit veiller à ce qu'aucune question posée ne reste sans réponse.
    - Les acteurs ont la possibilité de déposer des « contributions » argumentées auprès de la Commission ; celle-ci veillera alors à les mettre en débat.
    - La Commission peut choisir de formaliser certaines contributions sous forme de « cahier d'acteurs » à diffuser (l'objectif est d'offrir aux acteurs des moyens d'expression équivalents à ceux du maître d'ouvrage).
- Deux mois après le débat, le président de la Commission publie un compte-rendu détaillé et un bilan de quelques pages. Il se veut neutre et ne formule pas d'avis.
- Le maître d'ouvrage dispose alors de 3 mois pour faire connaître la suite qu'il souhaite donner à son projet, comment il compte poursuivre la concertation, et s'il souhaite faire appel à un « garant ».
- Ces documents seront in fine joints à l'enquête publique.

→ voir plus www.debatpublic.fr

# LA CONFÉRENCE DE CITOYENS

## 1. Définition

La démarche de conférence de citoyens (citizen jury) permet de faire participer un groupe restreint de citoyens à l'élaboration des politiques publiques. Cette méthodologie est fréquemment mobilisée pour aborder des questions controversées sur lesquelles les opinions sont divisées.

La conférence de citoyens repose sur la constitution d'un panel de 20 à 30 citoyens tirés au sort mais de façon à créer un groupe représentatif de différents critères socio-professionnels (âge, profession, genre, etc.). Ce groupe aura pour objectif d'examiner en détail une question controversée et de formuler un « verdict » sur cette question : une vision ou des recommandations.

À la différence de beaucoup d'autres formats (→ par ex. le *21st Century Town Meeting,* page 70), la controverse est actée et les participants auront le temps et les ressources nécessaires pour construire un avis collectif argumenté.

## 2. Processus

Une conférence de citoyens s'étale généralement sur trois week-ends. Pour rendre leur verdict, les citoyens sont tout d'abord formés (généralement par des universitaires) sur la thématique en question (premier week-end). Ils ont ensuite la possibilité d'auditionner des « porteurs de points de vue » n'ayant pas la même opinion ou les mêmes idées (second week-end). Les citoyens sont enfin amenés à réfléchir et à débattre collectivement sur les valeurs qui traduisent au mieux l'intérêt général. Ils formulent leurs recommandations (sous la forme d'un rapport de citoyens) et les présentent aux décideurs (troisième week-end). Le commanditaire s'engage à répondre à ce rapport, soit en prenant la décision recommandée par le jury, soit en expliquant pourquoi il ne le fait pas.

→ voir plus Dans le contexte français, la première conférence de citoyens est celle, nationale, sur les OGM (1999). Récemment, une conférence de citoyens a été organisée sur la question : Quel système de santé voulons-nous et comment devons-nous l'utiliser et le financer pour qu'il soit viable ? www.conferencedecitoyens.fr/la-thematique/

# LA MODÉLISATION D'ACCOMPAGNEMENT (COMMOD)

## 1. Définition

La modélisation d'accompagnement (ComMod) croise modélisation et concertation dans une optique d'amélioration de la connaissance et/ou d'aide à la décision. Les outils de concertation mobilisés dans cette méthodologie sont d'une part la modélisation participative (→ page 48) et d'autre part les jeux de rôles (→ page 58).

La logique de ComMod est de modéliser un système en faisant travailler ensemble experts et acteurs locaux puis de produire un jeu de rôles qui permet de simuler différents scénarios afin d'outiller la concertation.

La modélisation d'accompagnement est particulièrement adaptée pour travailler sur la gestion des ressources naturelles, notamment lorsque celles-ci sont menacées et qu'il existe des incertitudes sur leur dynamique.

La spécificité de ComMod consiste donc à intégrer, d'une façon beaucoup plus structurée que d'autres méthodologies, l'expertise technique et l'expertise d'usage ; ceci grâce à la production d'un modèle et à son exploration collective à travers un jeu de rôles.

Cette démarche se base sur une posture explicite qui implique notamment :

- La reconnaissance des savoirs locaux au même titre que ceux des scientifiques
- L'utilisation de représentations souhaitées par les acteurs locaux
- La neutralité de l'animateur

Initialement utilisée dans des projets de recherche, la démarche s'est aujourd'hui ouverte aux acteurs professionnels tels que les bureaux d'études et les gestionnaires. Un collectif d'utilisateurs de cette démarche s'est constitué en association : l'association ComMod.

La formalisation de cette démarche a également conduit à développer la méthode de modélisation participative ARDI (Acteurs/Ressources/Dynamiques/Interactions) particulièrement adaptée au contexte des socio-écosystèmes et la plateforme de modélisation informatique Cormas.

## 2. Processus

Le processus ComMod implique 4 étapes participatives détaillées dans le tableau ci-dessous. Plus les parties prenantes seront associées à la construction du modèle et du jeu de rôles et plus elles s'approprieront le processus. Cette appropriation influencera fortement les engagements collectifs qui pourraient ressortir de cette démarche.

| Étapes | Outils |
|---|---|
| Dresser un diagnostic du ressenti des acteurs face au projet | Enquêtes, analyse du contexte et du jeu d'acteurs |
| Se mettre d'accord sur un état des lieux | Développement d'un modèle : créer un support permettant de spatialiser et d'expliciter les éléments clés du territoire (ressources naturelles, acteurs, dynamiques & interactions). Cette étape permet de représenter le système dans lequel vivent les parties prenantes à partir de leurs représentations (cartographie cognitive, modélisation participative…) et ainsi de constituer une première étape d'échange |
| Discuter lors d'exercices de prospective concertée | Mise en dynamique du modèle : exploration de scénarios en faisant tourner le modèle dans un programme informatique et/ou un jeu de rôles. Le jeu de rôles qui prend en compte les données scientifiques connues et les éléments de représentations de l'environnement para les parties prenantes, permet de créer un outil de discussion entre ces deux niveaux de connaissances |
| Construction d'engagements collectifs | Débriefing sur les résultats des simulations/jeu de rôles pour définir des pistes d'amélioration de la gestion de la ressource naturelle concernée |

Dans cette démarche de modélisation, l'important n'est pas la véracité scientifique du modèle mais sa puissance comme un outil de dialogue puisqu'il rassemblera des points de vue différents en projetant les réflexions vers le futur. De plus, la modélisation d'accompagnement suit un processus itératif et adaptatif, où le modèle construit est amené à évoluer avec les discussions qu'il génère. Les allers-retours entre les différentes étapes peuvent donc être fréquents.

→ voir plus

- Site de l'association ComMod : https://www.commod.org
- Guide ARDI en ligne : http://cormas.cirad.fr/pdf/guideARDI.pdf
- Plateforme Cormas : http://cormas.cirad.fr
- Livre : L'ouvrage de référence sur la modélisation d'accompagnement : Etienne (ed.) 2010

# La mobilisation des acteurs

- REPÈRES DE BASE
- COMMENT MOBILISER
- QUI MOBILISER

La mobilisation est transversale à toutes les étapes d'un processus de concertation et conditionne de ce fait son succès. En effet, un processus de concertation repose sur la participation de l'ensemble des parties prenantes. Il convient donc de lui accorder une attention particulière.

## REPÈRES DE BASE

La question de la mobilisation est intimement liée à celle de la motivation. Il est en effet exclu que les acteurs d'un territoire soient mobilisés contre leur volonté. Ceci nécessite de veiller à la fois à l'intérêt individuel des participants – qui suscite leur motivation – et à l'intérêt collectif qui donne du sens à la concertation. S'il est impossible d'anticiper l'intérêt individuel de chaque participant, il est possible de se poser certaines questions sur le ou les groupes allant être mobilisés :

- Peut-on considérer les participants comme formant un seul et même groupe d'intérêt ? Sinon quels sont les différents groupes d'intérêt existants ?
- Les groupes ont-ils d'autres priorités que celles proposées dans la concertation ?
- Les groupes ont-ils une vraie place dans le processus ?
- Les groupes ont-ils déjà été mobilisés par le passé ?
- Les groupes ont-ils une bonne opinion sur ce type de démarche ?
- Existe-t-il des tensions au sein ou entre ces groupes ?

Un autre défi de la mobilisation est de s'assurer que le regard qu'ont les participants sur la capacité du groupe à changer les choses soit positif. Cela doit passer par une prise de conscience collective en insistant sur le fait qu'ils possèdent, ensemble, une expertise unique permettant de trouver des réponses à leurs problèmes. Cet engagement n'est pas évident à obtenir, car au-delà de leurs besoins, les participants considèrent souvent qu'ils n'ont pas suffisamment de connaissances pour affronter d'égal à égal des interlocuteurs beaucoup plus habitués aux débats.

Un autre aspect de la mobilisation est celui de la capacité des participants à participer. Plusieurs questions peuvent être posées pour y travailler :

- Les participants sont-ils disponibles et disposés à s'engager pendant la durée envisagée ?
- Les participants ont-ils les ressources nécessaires pour participer ?
- Les participants seront-ils indemnisés (transport, repas, garde d'enfant, temps consacré à la participation…) ?

→ voir plus Guide pour la valorisation de la participation des citoyens à la co-production des politiques publiques édité par le LabAccès et qui aborde la question de l'indemnisation des participants : https://dol.roflcopter.fr/h/valorisonsimpression

## COMMENT MOBILISER

La mobilisation doit avoir un but précis, clair et transparent, sans lequel un sentiment de flou, de danger ou de méfiance peut impacter ou éloigner les participants. En plus des moyens classiques d'information (médias locaux, mails, téléphone, etc.), il existe différentes façons d'aller directement à la rencontre des personnes à mobiliser. À titre d'exemple et selon le temps, les moyens et le contexte dans lequel s'insère la concertation, il est possible d'organiser un stand sur le marché, à l'occasion des fêtes de ville ou de village, de réaliser une caravane itinérante, d'organiser un jeu concours, une pièce de théâtre, une projection vidéo ou une conférence, etc.

Les réunions de concertation devront se tenir dans un lieu agréable, neutre et proche des participants, en s'assurant des commodités (boissons, repas, sanitaires, etc.). Il faut également savoir choisir le bon moment pour mobiliser les participants, en jaugeant la disponibilité de chacun et en évaluant la prédisposition des participants à participer. Il faut en outre s'assurer que les leaders d'opinion ou les personnes influentes ne s'opposent pas au projet. La mobilisation doit prendre en considération tout évènement ponctuel qui pourra impacter la disponibilité des participants (par exemple un match de foot, un évènement social ou politique, etc.).

# QUI MOBILISER

Pour répondre à cette question, il est primordial de se rappeler les ambitions d'un processus de concertation, qui vise avant tout à coconstruire des propositions collectives reflétant au mieux l'intérêt général. À l'inverse, une concertation ne vise pas à représenter statistiquement les opinions individuelles au sein d'une population donnée. Dès lors, le choix des participants repose avant tout sur l'identification des différents intérêts en jeu (individuels et collectifs) ainsi que sur le choix des personnes à mêmes de les représenter tout au long de la concertation.

La représentation des intérêts des catégories minoritaires, défavorisées ou marginalisées de la population, ou des personnes trop jeunes ou trop âgées pour participer, pose souvent problème. Afin de respecter le principe portant sur la représentation de tous les intérêts (→ voir page 11), il peut donc être nécessaire d'avoir recours à des formats adaptés à l'expression des publics « éloignés » (p.ex. des permanences sur site, des micros-trottoirs, des enquêtes de terrain, etc.). En pratique, la voix de ces publics est plus souvent portée par des associations ou des spécialistes du sujet, que par les personnes concernées elles-mêmes.

En termes de format, un panel diversifié de 25 à 35 personnes est fréquemment privilégié, car il permet l'expression d'une diversité d'opinions, d'expertises et d'expériences, tout en étant facile à constituer et à animer. À l'issue de la concertation, il est important d'expliciter qui a participé et selon quels critères les participants ont été sélectionnés. Si des biais de représentation existent (p.ex. absence de certains publics), il est primordial de l'indiquer, en reconnaissant les limites de la démarche.

# Boîte à outils

- COMMENT LANCER UNE CONCERTATION
- COMMENT FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX
- COMMENT RÉALISER UN DIAGNOSTIC DES ENJEUX
- COMMENT FAIRE DE LA PROSPECTIVE
- COMMENT PRENDRE ET FORMALISER DES DÉCISIONS
- COMMENT GÉRER DE GRANDS GROUPES
- LA PARTICIPATION NUMÉRIQUE
- LES ÉCUEILS À ÉVITER

La suite de ce guide propose un certain nombre d'outils et méthodes pouvant être mobilisés dans un processus de concertation.

Nous présentons tout d'abord les outils utilisés dans les phases types d'une concertation :

- Lancement de la concertation : établir les bases saines du processus à venir
- État des lieux : décrire collectivement d'une façon factuelle les situations et les phénomènes observés sans émettre de jugement de valeur
- Diagnostic participatif des enjeux : permettre aux participants d'exprimer leurs problématiques et leurs visions et de les confronter au sein du groupe
- Prospective : se projeter dans le futur en explorant différents scénarios pour s'accorder plus facilement sur des objectifs partagés
- Co-construction de propositions : produire des recommandations consensuelles au sein du groupe de participants

Nous décrivons ensuite quelques formats permettant de gérer des grands groupes, et analysons les avantages et inconvénients de la participation numérique.

Nous listons enfin quelques écueils fréquemment rencontrés et qui peuvent facilement être évités.

À noter que les outils présentés dans ce guide nécessitent également des compétences en facilitation de groupe (→ page 75).

# Le contrat moral

## À quoi ça sert ?

Lors d'un atelier de concertation, et en particulier lors du premier atelier, il est essentiel de clarifier les objectifs et les limites de l'atelier ou du processus ; sans quoi les participants pourraient être en attente d'un point qui ne sera pas abordé, ce qui peut être source de frustration ou de démobilisation. Le « contrat moral » permet aux participants de formaliser puis d'exprimer leurs attentes devant les autres participants, puis au facilitateur d'expliciter le déroulement prévu. Les attentes seront alors triées et affichées en 3 catégories : celles qui seront prises en charge, celles qui ne rentrent pas dans le cadre prévu, mais qui peuvent être tout de même intégrées, et enfin celles qui ne pourront pas être prises en charge car hors du programme prévu. À l'issue de cet exercice, les choses seront claires et les participants pourront s'engager en connaissance de cause.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 15 min
- Matériel nécessaire : cartons, feutres, grand panneau
- Taille max du groupe : 30 personnes
- Temps d'animation : 45 min
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

Le facilitateur prépare en amont de l'atelier un programme détaillé (objectifs, horaires et activités) qu'il n'affiche pas dans un premier temps. Une fois l'atelier lancé, il demande aux participants (individuellement, en binômes ou en trinômes, selon la taille du groupe) de prendre 2 ou 3 minutes et de formuler leur attente principale de la rencontre ou du processus de concertation et de l'écrire sur un carton.

Il demande ensuite aux participants de passer à tour de rôle pour se présenter et exposer leur attente. Au fur et à mesure, le facilitateur les explicite, demande des précisions si nécessaire, puis les affiche sur le panneau prévu à cet effet. Les attentes relevant d'une même thématique ou d'une même idée seront alors regroupées.

Une fois les attentes exprimées, le facilitateur affiche et rappelle les objectifs de la concertation, puis explique le déroulement prévu. Il clarifie alors les attentes qui seront prises en charge, celles qui n'étaient pas prévues mais qui pourront être intégrées, et enfin celles qui ne pourront pas l'être en expliquant les raisons.

Le facilitateur établit ainsi et fait valider un contrat moral avec les participants sur le déroulement de la rencontre ou de la concertation.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Le succès de cet exercice réside dans l'équilibre que le facilitateur doit obtenir entre la souplesse de son processus et la rigueur nécessaire pour atteindre les objectifs de la concertation. Il peut être délicat pour le facilitateur d'accepter certaines attentes et pas d'autres. Par conséquent il est primordial que le facilitateur apparaisse légitime aux yeux des participants, mais aussi qu'il fasse valider toute adaptation au programme initial par les participants eux-mêmes en leur demandant si les modifications proposées conviennent bien à l'ensemble du groupe.

Par la suite, le facilitateur pourra se référer à ce « contrat » pour gérer le temps dans son atelier. Si un nouveau sujet de discussion hors du champ de la concertation surgit chemin faisant, il pourra par exemple dire « Rappelez-vous, au démarrage de l'atelier vous étiez tous d'accord pour suivre le déroulement affiché ici, êtes-vous toujours d'accord ? Pouvons-nous poursuivre ? ».

# Questions/réactions à la suite d'une présentation formelle

## À quoi ça sert ?

Le lancement d'un processus de concertation commence souvent par une réunion d'information impliquant une présentation formelle. Celle-ci est généralement suivie d'une succession de « questions-réponses » où la parole est souvent monopolisée par certaines personnes ayant l'habitude de s'exprimer en public. Si le groupe est important mais que l'on souhaite tout de même donner à chacun l'opportunité de s'exprimer, nous vous proposons de travailler d'une façon plus participative et interactive. Cet outil va permettre d'améliorer le niveau de compréhension des participants tout en favorisant et en structurant leurs réactions. L'objectif est aussi d'identifier quels sont les enjeux qui leur semblent importants. Cela permettra à l'équipe du projet de mieux piloter son intervention, en prenant en compte les remarques, attentes et craintes des participants pour la suite du processus. Cet outil peut aussi être utilisé plus tard dans un processus de concertation, pour faire réagir les participants à d'autres présentations formelles (p. ex. lors de la restitution d'une étude technique).

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 10 min
- Matériel nécessaire : cartons, feutres, grand panneau
- Taille max du groupe : 30 personnes
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1 à 3
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

Avant de lancer la présentation, les règles suivantes sont expliquées : « Nous allons vous présenter le projet pendant 30 minutes. Afin de faciliter la discussion qui suivra, nous vous demandons de noter sur des cartons vos questions ou demandes de précision d'une part, et vos réactions par rapport à ce que nous vous avons présenté d'autre part ». Durant la présentation, les participants écrivent leurs idées sur des cartons de deux couleurs, une pour les questions, l'autre pour les réactions.

À la fin de la présentation, au lieu de lancer le débat, le facilitateur récolte tout d'abord les questions et les affiche sur un panneau. Le facilitateur répond aux questions de compréhension. Le porteur du projet est là pour répondre aux questions plus complexes et donner les explications nécessaires. Dans un deuxième temps, le facilitateur récolte les réactions, les clarifie si besoin, et les affiche. Enfin, les participants sont invités à hiérarchiser les réactions, questions ou tout autre point en votant pour ceux qui sont les plus importants pour eux. Chaque participant a à sa disposition trois gommettes (trois votes) à placer sur les cartons choisis. À la fin de l'atelier, tous les points importants sont alors mis en débat en plénière.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Il est important de prévoir plus de temps pour traiter les questions et discuter sur les réactions des participants que pour la présentation elle-même. Pour s'assurer d'une attention maximale des participants, il est conseillé de ne pas faire de présentation de plus de 30 minutes. La présentation doit être accessible aux participants (éviter les termes trop techniques).

Si le groupe est supérieur à 15 personnes, il peut être utile de réduire le nombre de questions et réactions en procédant à une division en sous-groupes. Plusieurs solutions existent. Il est par exemple possible de travailler à des tables de 10 personnes, ce qui nécessite un animateur par table. On procède alors de la même manière qu'expliqué précédemment puis on partage le travail de chaque sous-groupe en plénière.

Si l'on souhaite rester en plénière avec un grand groupe, une autre option est de constituer des binômes ou des trinômes. Une fois la présentation terminée, les questions et réactions des participants sont tout d'abord partagées au sein du binôme ou du trinôme. Ceux-ci doivent ensuite sélectionner une question et une réaction, la plus importante selon eux. L'animateur se charge ensuite de les récupérer et de les partager en plénière. Ainsi, si l'on constitue des trinômes dans un groupe de 30 personnes, l'animateur ne traitera que 10 questions et 10 réactions lors du premier tour, au lieu de 60.

# Cercle d'engagement

## À quoi ça sert ?

Un des principes fondamentaux de la concertation est que la participation des acteurs au processus est libre et volontaire. Elle repose en effet sur leur propre motivation. Cependant, il est difficile de prévoir, a priori, quelle sera la motivation réelle de chaque personne, et il est donc difficile de savoir sur qui l'on pourra compter. La meilleure façon de le savoir est de s'adresser directement aux intéressés en leur demandant à quel point ils souhaitent s'impliquer dans la suite du processus de concertation. En leur demandant de se positionner ouvertement sur la concertation, les participants sont placés face à leurs responsabilités : je ne participe pas à une concertation parce qu'on me demande d'y participer, mais parce que c'est mon choix. De plus, les participants vont s'engager face au collectif, et ils seront alors plus enclins à assurer leur participation dans le temps.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 5 min
- Matériel nécessaire : une grande feuille, des feutres, des post-it
- Taille max du groupe : 50 personnes
- Temps d'animation : 15 min
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

Cet outil est généralement utilisé à l'issue d'un atelier de lancement ou d'information, en tout début du processus de concertation. À ce stade, les participants ne sont pas encore bien stabilisés. Par exemple, certains groupes doivent encore choisir qui les représentera dans certaines étapes de la concertation.

Une fois que le projet (objectifs et processus) est clair pour tous les participants, chacun est invité à écrire son nom sur un post-it, et vient le placer sur une grande feuille de papier sur laquelle on aura préalablement dessiné trois cercles : dans le cercle central est écrit « je souhaite participer à tous les ateliers de la concertation » ; dans le cercle du milieu « je souhaite contribuer aux réflexions de temps en temps, en fonction de mes disponibilités » ; et dans le cercle extérieur « je souhaite rester informé de la démarche ».

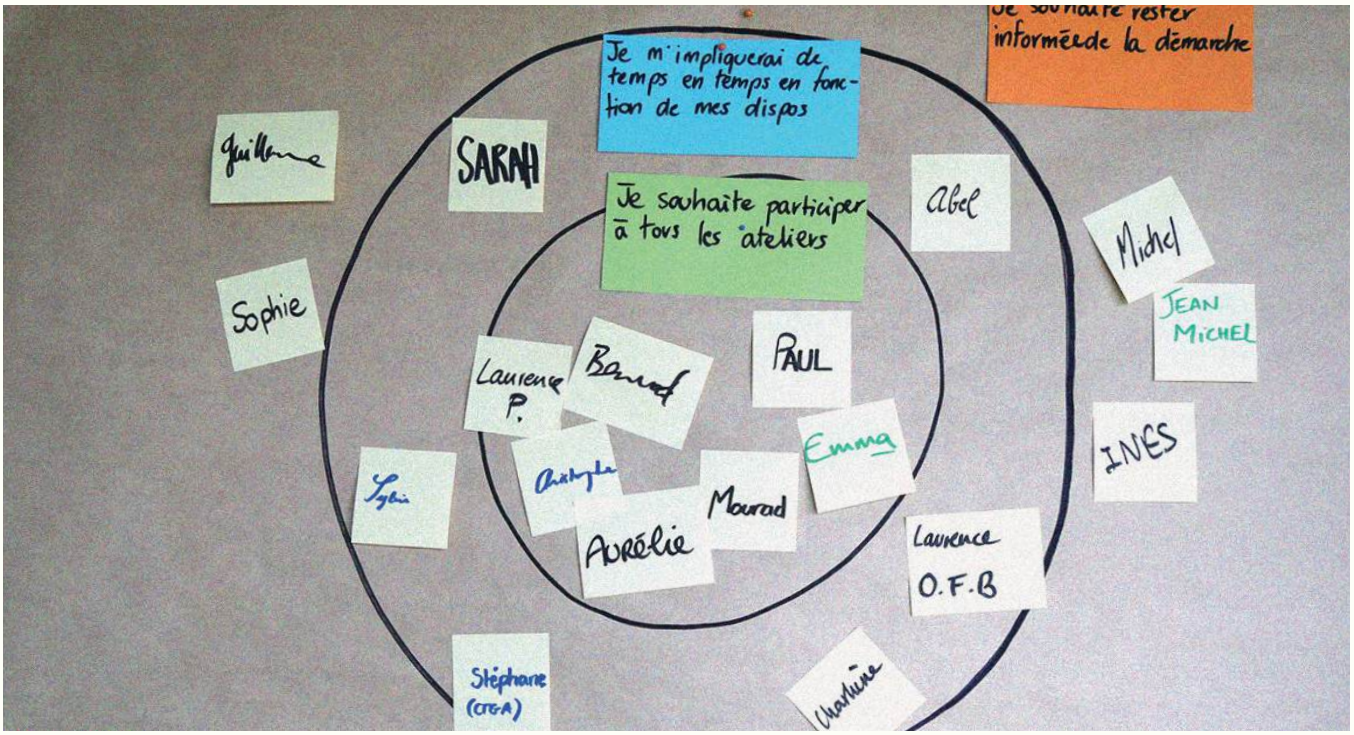
Une fois tous les participants placés, on analyse collectivement le résultat, et on effectue si nécessaire des arbitrages (par exemple si trop de personnes se placent dans le cercle central). L'objectif est de terminer l'atelier avec les noms des personnes qui vont activement s'engager dans la suite de la concertation et de clarifier pour tout le monde quelles seront les responsabilités associées.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Le gradient d'implication peut être adapté en fonction de chaque contexte ou projet.

Le cercle peut être remplacé par un tableau avec des cases correspondantes aux différents degrés d'implication.

Lors de la discussion finale, poser la question de savoir s'il manque des acteurs clés. Si c'est le cas, les noter sur des post-it d'autres couleur pour les contacter par la suite.


Je m'impliquerai de temps en temps en fonction de mes dispos
informée de la démarche
SARAH
Je souhaite participer à tous les ateliers
Abel
Michel
JEAN MICHEL
Sophie
PAUL
Emma
INES
Mourad
Aurélie
Laurence O.F.B
Stéphane (CTG-A)

# La cartographie participative du territoire

## À quoi ça sert ?

Au début d'une concertation, chacun utilise généralement des représentations, des mots et des concepts différents pour décrire un même objet ou phénomène. Si les différents acteurs ne s'accordent pas sur une description partagée de la réalité, il sera alors difficile de définir ce qui pose problème et rechercher des solutions. L'utilisation de cet outil vise justement à faire converger les participants vers une représentation commune de la réalité. Il s'agit de s'accorder sur ce que l'on observe, sans interpréter cette observation, en tentant à tout prix d'éviter les jugements de valeur. De plus, cet outil permet d'acquérir des informations très riches en un temps réduit.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 15 min
- Matériel nécessaire : une grande feuille vierge ou une carte satellite ou IGN, des feutres, des post-it ou des cartons
- Taille max du groupe : 15 personnes par table
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1 animateur par table
- Facilité de mise en œuvre : moyen

## Déroulement

Les participants se répartissent en groupes de 10 à 15 personnes autour de grandes tables pour travailler sur une grande feuille de papier (type A0). Ils sont appuyés par un facilitateur par table.

Dans un premier temps les participants clarifient les frontières de l'unité géographique dont il est question. Ils placent alors certains objets caractéristiques du territoire (par exemple : les villes, les routes, les rivières, les limites des propriétés, etc.). Le feutre tourne et chacun est invité à contribuer.

Dans un deuxième temps, les participants représentent sur la carte d'autres informations en lien avec la thématique traitée. Les participants mettent sur la carte ce qui est le plus important pour eux et doivent ensuite discuter pour s'accorder sur la représentation de leur territoire.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Cette méthode peut aussi être réalisée sur la base d'une carte réelle (en format A0). Dans ce cas, il conviendra de s'assurer que le type de carte utilisée (carte topographique, image satellite, cadastre, etc.) parle à tous les participants et ne fasse pas controverse. L'avantage d'une carte construite collectivement est qu'elle permet de clarifier ce qui est important aux yeux des participants.

### *Trois derniers conseils pour réussir cet exercice :*

1. Soyez vigilant à ce que tout le monde puisse contribuer à l'élaboration de la carte. Si un participant monopolise le feutre, redonnez une place aux autres en les invitant à placer des éléments qu'ils sont les seuls à connaître
2. Restez sur des éléments factuels et objectivables au stade de l'état des lieux
3. Pensez à produire une légende, de façon à faciliter la lecture de la carte par des personnes qui n'auraient pas participé à l'exercice

# La modélisation participative

## À quoi ça sert ?

La modélisation participative vise à représenter des objets, concepts ou idées d'une façon réaliste, structurée et compréhensible. Cette méthode permet aux participants de construire collectivement la représentation d'un système, à travers l'identification des éléments importants qui le constituent et de leurs relations. Pour cela, on leur demande de décrire la réalité qui les concerne selon une ontologie (système de représentation des connaissances) préétablie. Le modèle produit correspond à une représentation simplifiée de la réalité, dans laquelle les détails et les éléments non essentiels sont occultés, et qui offre une perspective plus nette de cette réalité, en se concentrant sur les éléments significatifs. A travers cet exercice, les participants construisent un socle commun de connaissances qui pourra être mobilisé par la suite pour argumenter leurs débats.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 1h
- Matériel nécessaire : une grande feuille, des feutres, des post-it
- Taille max du groupe : 20
- Temps d'animation : 2h
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : complexe

## Déroulement

Le déroulement d'une modélisation participative dépend principalement de l'objet ou système que l'on souhaite modéliser et du type de modèle auquel on souhaite aboutir (chaque objet pouvant être modélisé de différentes manières). On peut citer : les schémas ARDI (→ voir également le sous-chapitre sur la modélisation d'accompagnement, page 30), les modèles dynamiques, les diagrammes de flux ou de séquence, la chorématique, etc.

Le plus souvent, le déroulement d'une modélisation participative repose sur deux temps distincts : tout d'abord l'identification des éléments constitutifs du modèle et ensuite leur agencement, c'est-à-dire la formalisation et représentation des liens qui unissent ces différents éléments. Le premier temps peut être animé en format brainstorming, permettant à chaque participant de contribuer en proposant des éléments sur des cartons. Une fois une diversité d'éléments identifiés, ces derniers peuvent être priorisés pour ne conserver que les plus importants ou significatifs. Le second temps, plus délicat, va consister à dessiner le modèle, sur une grande feuille de papier. Lorsqu'un lien est identifié, nous conseillons de le dessiner au crayon gris, car il est souvent nécessaire de réorganiser les éléments en cours de développement. Une fois le modèle stabilisé, on dessine alors les liens au feutre, en spécifiant leur sens.

Il est également possible d'utiliser un logiciel et de travailler sur un grand écran (interactif ou non) ou un projecteur.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Attention : Il est essentiel de s'assurer de la concordance entre l'ontologie choisie et la façon dont les participants se représentent leur réalité (monde ou système concerné).

# Le brainstorming

## À quoi ça sert ?

Le brainstorming permet à un groupe de personnes de générer rapidement une grande diversité d'idées par écrit, de les hiérarchiser et enfin de les débattre. Cet outil part du constat qu'en début d'atelier, il est souvent très utile de permettre à chaque participant d'exprimer son opinion individuelle, avant de lancer une discussion collective. Cet outil permet à chacun de pouvoir contribuer quelle que soit sa capacité à prendre la parole à l'oral. Il permet aussi de faire ressortir des tendances collectives et des idées ou sujets prioritaires à approfondir. Il permet enfin aux participants d'évoquer toutes leurs idées, et d'évacuer celles qui s'avèrent hors propos et qui ne seront pas traitées ultérieurement dans l'atelier. Pour ces différentes raisons, il peut être utilisé pour identifier les enjeux d'un territoire.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 10 min
- Matériel nécessaire : cartons, feutres, tableau pour afficher les cartons
- Taille max du groupe : 20
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

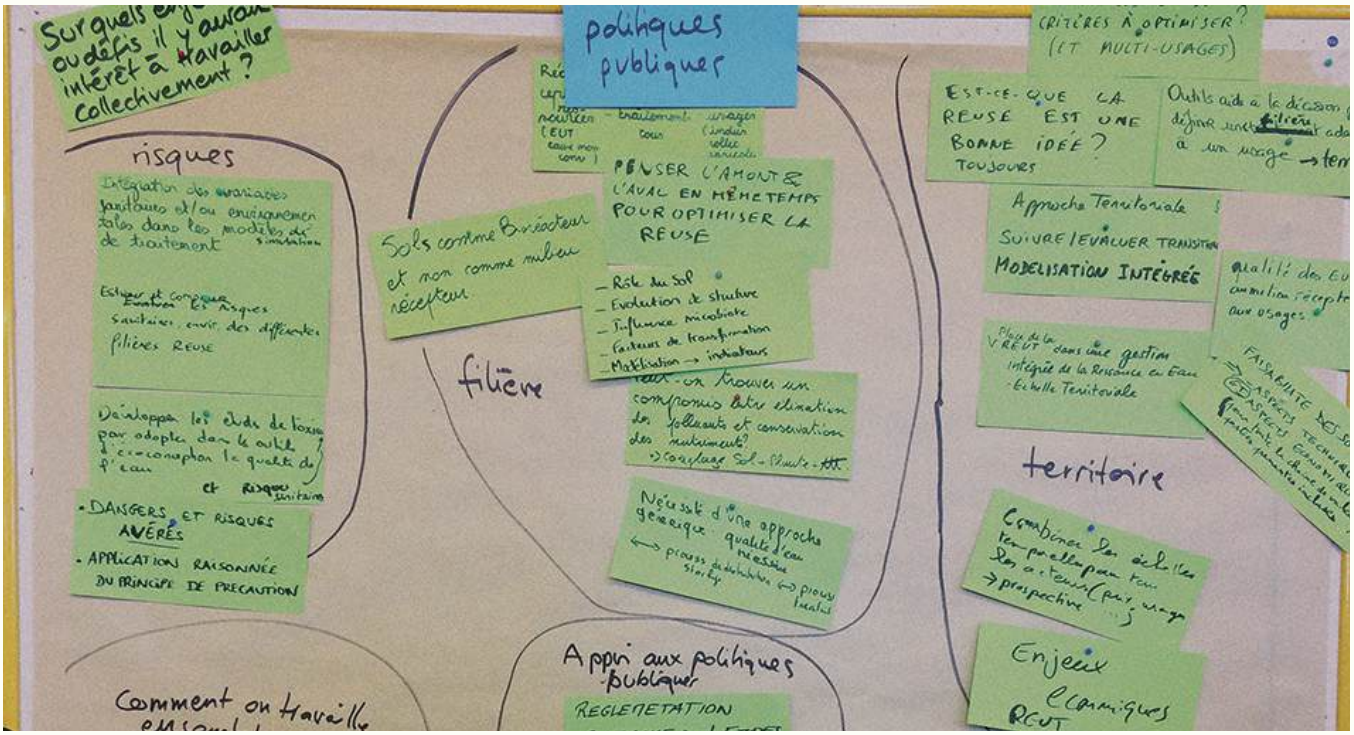
Le brainstorming débute par l'affichage d'une question à laquelle les participants doivent répondre par écrit. Pour cela, la question est affichée au tableau et des cartons et feutres sont distribués aux participants. Ces derniers prennent alors un temps de réflexion individuelle pour écrire leurs réponses sur les cartons.

Une fois que tous les participants ont écrit leurs réponses, l'étape de mise en commun peut débuter. Il est recommandé de faire un premier tour en demandant à chaque participant de fournir une première idée, la plus importante selon lui. L'animateur récupère les cartons et les mélange. Il commence avec un premier carton : il le lit à voix haute, le montre au groupe et demande, lorsque cela est nécessaire une clarification. Il l'affiche alors sur le panneau. Il passe ensuite aux cartons suivants jusqu'à épuisement des idées, en regroupant les idées similaires. Il réalise ensuite un second tour, en demandant à chaque participant de lui fournir une deuxième idée, différente de celles présentées jusqu'alors. Il procède ainsi jusqu'à épuisement des idées.

La dernière phase du brainstorming consiste à prioriser les idées à approfondir et lancer un débat collectif. Pour cela, il est possible d'utiliser des gommettes, en demandant aux participants de voter pour les idées qu'ils souhaitent approfondir pendant la suite de l'atelier (p.ex. 3 votes par participant). Les idées ayant reçu le plus de votes sont enfin discutées collectivement.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Très répandu, cet outil peut néanmoins, s'il est mal utilisé, s'avérer contre-productif et générer de l'ennui voire des frustrations auprès des participants ; voici quelques conseils précieux pour réussir cet exercice.




Il est important de choisir une question de départ à la fois précise, ouverte et qui ait du sens pour les participants. Elle doit être posée de manière à générer une multitude de réponses.

Les consignes à donner lors de la distribution des cartons sont les suivantes :

- Chaque idée est la bienvenue (même les idées « saugrenues »)
- Il faut écrire une idée par carton
- Il faut écrire en grandes lettres
- Peu importe les fautes d'orthographe

Pour s'assurer de la participation et de l'expression de chacun, il est important de donner suffisamment de temps à la réflexion individuelle, et permettre à chacun de bien poser ses idées avant de les partager.

Lorsque l'animateur lit et affiche les cartons, certains participants peuvent spontanément réagir et donner leur avis. À ce stade il ne faut surtout pas ouvrir le débat. Dans le cas où un désaccord important est exprimé, l'animateur peut le signifier en dessinant un petit éclair sur le carton controversé, repousser le débat et passer à la suite.

Le temps de débat doit être suffisamment long pour aborder tous les thèmes prioritaires. Nous conseillons de consacrer autant de temps pour générer les idées, que pour en débattre.

# L'arbre à problème

## À quoi ça sert ?

Nous sommes fréquemment confrontés à des problèmes complexes qui ont plusieurs causes. Il est alors difficile de savoir comment les traiter et par où commencer pour les résoudre. L'arbre à problème est une méthode simple et robuste visant à analyser et structurer collectivement un problème aux raisons multiples. Il permet d'identifier quelles sont les racines de ce problème afin d'identifier celles sur lesquelles des actions concrètes pourront être mises en place. Cet outil peut également être utilisé pour structurer les conséquences du problème, en identifiant les impacts attendus si rien n'est fait.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 30 min
- Matériel nécessaire : cartons, feutres, tableau pour afficher les cartons
- Taille max du groupe : 20
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : complexe

## Déroulement

La première étape de cet exercice consiste à présenter le problème central aux participants et le placer au centre du panneau d'affichage. Ce problème est généralement choisi par les participants eux-mêmes, lors d'un atelier précédent (par exemple lors d'un diagnostic des enjeux). L'objectif est que le problème choisi ait du sens pour les participants.

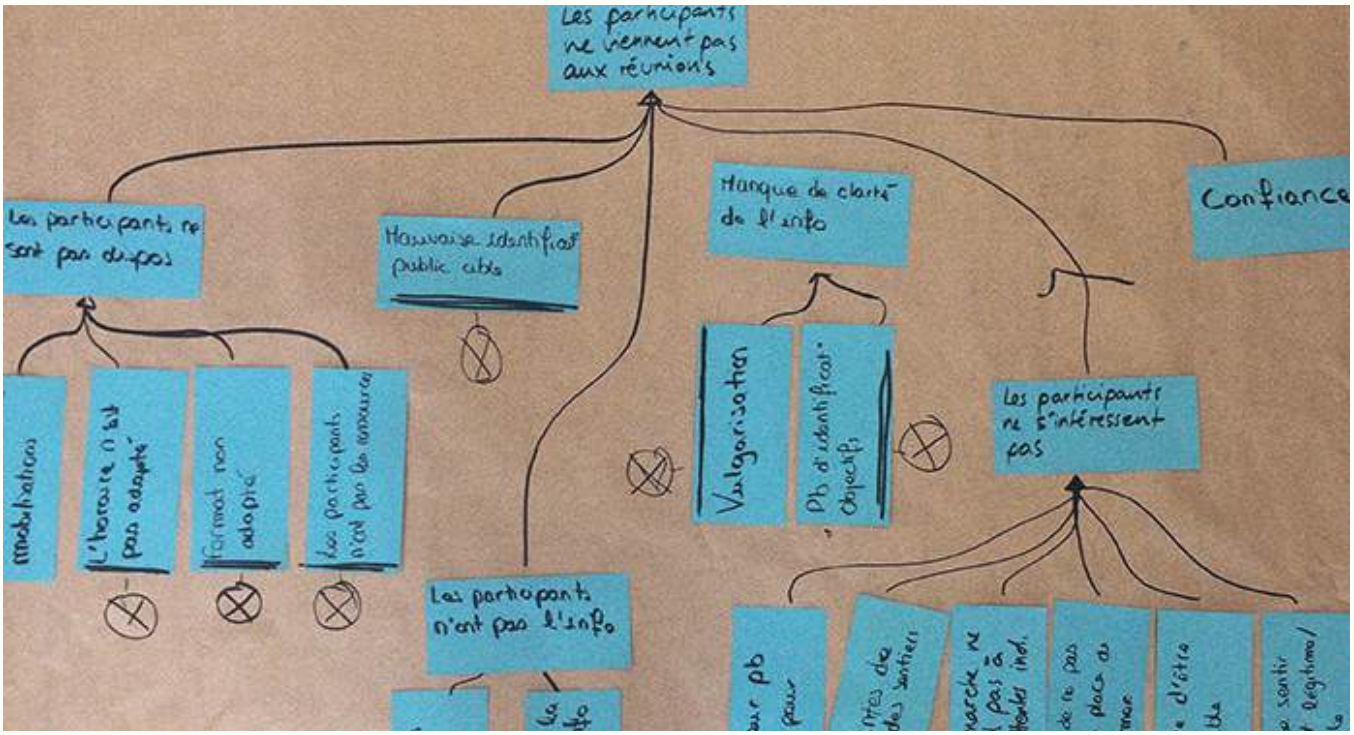
Dans un deuxième temps, les participants réalisent un brainstorming sur les causes du problème (→ voir fiche brainstorming, page 50). Ils identifient les causes principales et les placent sous le problème (avec l'aide d'un facilitateur) pour former les « racines » de l'arbre. Ils réfléchissent ensuite aux raisons de chacune de ces causes premières et les placent en dessous pour former des « racines » inférieures. Ce travail est répété en descendant le plus bas possible, jusqu'à ce que les sources fondamentales du problème soient identifiées.

Habituellement, lors du brainstorming, des causes premières et secondaires sont identifiées en même temps par les participants. L'animateur doit donc aider le groupe à structurer les racines de l'arbre, quitte à changer sa structure en cours de route, si une nouvelle cause importante ressort. Une fois que la position de chaque carton est stabilisée, on dessine alors des traits qui les lient au problème central et qui évoquent les racines d'un arbre.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Cet outil doit seulement être utilisé pour des problèmes aux causes multiples, sans quoi l'exercice perdrait de son sens. Souvent, le problème traité est si complexe, qu'il est indispensable de se préparer en amont de l'atelier. En effet, la structuration spontanée des différentes causes et sous-causes pendant l'atelier participatif peut s'avérer difficile.

Pour se préparer, il est possible de tester l'outil en répondant soi-même à la question « quelles sont les causes du problème ? » et en dessinant celles-ci sur une feuille de papier. L'objectif n'est pas de réaliser l'exercice à la place des participants, mais d'anticiper son animation en identifiant par exemple des causes structurellement différentes les unes des autres. En faisant cela, il sera plus facile de proposer une organisation cohérente le jour de l'atelier.




Dans sa version complète, il est également possible d'identifier les conséquences du problème étudié. On procède alors de la même façon, à la différence que l'on place les conséquences vers le haut, en les structurant en branches au-dessus du problème.

# La cartographie des enjeux

## À quoi ça sert ?

La cartographie participative peut également être utilisée pour identifier et hiérarchiser les enjeux d'un territoire ou d'une situation problématique. Dans ce cas, la carte est utilisée pour localiser les enjeux. Elle sert également d'objet intermédiaire, pour focaliser l'attention des participants sur un support partagé.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 15 min
- Matériel nécessaire : une carte satellite ou IGN, des feutres, des cartons
- Taille max du groupe : 15 personnes par table
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1 animateur par table
- Facilité de mise en œuvre : facile

## Déroulement

Les participants se répartissent en groupes de 10-15 personnes autour de plusieurs tables pour travailler sur de grandes cartes (A0) de leur territoire (ou sur des cartes développées lors d'une étape précédente). Ils sont aidés par un facilitateur par table. Les participants déterminent tout d'abord individuellement les enjeux de leur territoire (p.ex. les points forts et les points faibles), et les notent sur des cartons. Ensuite, et à tour de rôle, chaque participant présente ses enjeux et les localise sur la carte. Pour cela, les cartons sont collés en marge de la carte, et ils sont reliés aux zones de la carte concernées par un trait de feutre. À la fin de l'atelier, les participants hiérarchisent les différents enjeux avec des gommettes. Le déroulement précis et les questions peuvent être adaptés en fonction des objectifs de l'atelier.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Cette méthode requiert un support de discussion préalablement partagé, et qui ne fasse pas controverse.

TEMPLE
Espace

# La photographie participative

## À quoi ça sert ?

Certaines personnes peuvent avoir du mal à formuler leurs idées à l'oral ou à l'écrit, et se retrouvent donc pénalisées face à d'autres acteurs qui maîtrisent mieux ces modalités de communication. Dans d'autres cas, il est parfois nécessaire de visualiser les idées, pour éviter qu'elles ne restent trop abstraites. La photographie participative est utilisée pour permettre aux participants de s'exprimer différemment. Elle introduit une dimension sensible et créative dans les démarches de concertation qui sont généralement guidées par une approche structurée et rationnelle. Cet outil peut être utilisé en début de processus de concertation, lors de la phase de diagnostic participatif, afin de faire ressortir les préoccupations et attentes des participants ou leur perception des enjeux du territoire.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 3h
- Matériel nécessaire : imprimante, feuilles de papier
- Taille max du groupe : 30
- Temps d'animation : 45 min
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

La photographie participative dépend du nombre et du type de participants ainsi que des objectifs de l'atelier. Nous proposons ci-dessous un déroulement pour animer le lancement d'un atelier de diagnostic participatif. En amont de l'atelier, les participants sont invités à envoyer deux photos ou images traduisant leur point de vue sur le sujet à traiter. Une première photo (prise par le participant lui-même ou empruntée sur internet) illustre une vision positive et souhaitable (un aménagement, une ressource, un paysage, des acteurs, etc.). Une seconde photo illustre au contraire une vision négative et non souhaitable (dégâts, pertes, pollution, etc.). Les deux visions sont bien entendu subjectives et traduisent uniquement le point de vue de la personne. Une fois les photos rassemblées et imprimées, elles sont utilisées pour constituer un mur photo qui servira de support de discussion.

Pour débuter l'atelier, on rappelle les objectifs de la concertation et on explique que celle-ci doit permettre, à travers plusieurs étapes, d'élaborer des propositions collectives. On présente alors le mur photo et on laisse les participants qui le souhaitent commenter leurs photos. Le facilitateur identifie ensuite les convergences mais aussi les divergences de points de vue. à ce stade, on peut expliquer qu'il est tout à fait normal d'avoir des visions divergentes en début de processus. L'objectif de la concertation est, à partir de cette pluralité de visions, et grâce à un processus dialogique, d'aboutir à des propositions partagées. Ainsi, la réussite de la concertation appartient aux participants, et non à l'animateur. S'ils n'arrivent pas à se mettre d'accord, ça n'est pas forcément grave, mais d'autres décideront à leur place.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

La photo participative offre un canal de communication complémentaire à l'écrit et à l'oral. Il est néanmoins conseillé de coupler ces canaux (photo + légende écrite ou photo + explication orale) car une photo seule peut conduire à des interprétations contradictoires.

Les photos peuvent également être prises en direct durant l'atelier participatif, par exemple lors d'une visite de terrain ou un diagnostic urbain en marchant. Elles constituent alors de la matière qui servira de support aux discussions qui suivront.

La poste : maintien des services publiques dans le village (idem commerces)
qu'on s'étale intelligement en partant du centre ville
Faire une zone de loisirs
Cadre de vie
Ruralité à conserver (maîtrise du foncier)
Marché, brocante, commerce ; évènement sportif = à développer pour ne pas devenir un village fantome !
un parc de jeu pour les plus grands ! multi/inter générations

# Les jeux de rôles

## À quoi ça sert ?

Il existe de nombreux types de jeux de rôles (JdR) avec diverses finalités, comme les jeux pédagogiques ou jeux sérieux, les Psychodrames et Sociodrames, les Business Games, les Exercices de simulation politique, les sciences sociales expérimentales ou encore les JdR ComMod (→ page 30). Les JdR font partie des jeux sérieux qui englobent tous les jeux qui s'écartent du seul divertissement. Mais la spécificité des JdR est de mettre en scène et d'expérimenter un problème impliquant différents acteurs.

L'intérêt des JdR dans un processus de concertation ne se limite pas uniquement à sensibiliser les participants. En provoquant de nouvelles formes d'interactions (notamment pour atteindre un objectif commun), le jeu agit sur leurs représentations et donc leurs capacités à se concerter. Ces interactions sont encadrées dans un univers « démilitarisé » qui permet à tous les participants de s'exprimer tout en assurant leur compréhension mutuelle.

La distance avec la réalité créée par le JdR permet notamment aux participants de tester de nouvelles actions ou prendre des décisions plus audacieuses, et d'en évaluer les conséquences sans prendre de risque. Cette distanciation génère une prise de recul. Elle offre par exemple la possibilité d'aborder des questions sensibles ou encore de se projeter à la place des autres (dans le cas des rôles inversés). Cela décentre les participants en leur faisant vivre les contraintes et besoins des autres, ce qui peut générer de l'empathie mutuelle.

L'élaboration des scénarios du jeu permet aux participants d'expérimenter de nouvelles configurations, et notamment de se projeter dans le futur. Dans une démarche de concertation, cette expérience commune peut être utilisée pour s'accorder sur des objectifs à long terme, avant de chercher à résoudre des différends à court terme.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : long
- Matériel nécessaire : jeu de rôles
- Taille max du groupe : 20
- Temps d'animation : ½ à 1 jour
- Nombre d'animateurs : 2
- Facilité de mise en œuvre : complexe

## Déroulement

La conception d'un JdR constitue un travail long et itératif, qui mobilise généralement plusieurs personnes. Le jeu peut être développé en interne ou co-construit avec les participants, par exemple à travers un atelier de modélisation participative. Une fois l'outil développé, il est nécessaire de le tester plusieurs fois pour vérifier sa jouabilité.

La session de JdR se déroule généralement en deux parties : le jeu et le débriefing.

Le jeu commence par les explications des règles par l'organisateur, puis continue par le jeu lui-même. Un plan d'observation (observateurs ou équipement audiovisuel) peut être utilisé pour recueillir des informations sur le déroulement de la session.

Le débriefing est tout aussi important que le jeu. Il permet aux participants et organisateurs de revenir sur le déroulement du jeu, discuter des résultats produits et mettre tout cela en perspective avec la réalité.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Attention : le développement d'un jeu de rôles nécessite un investissement et des compétences spécifiques. Vérifier que vous disposez des ressources nécessaires avant de vous lancer dans la construction d'un jeu.

→ voir plus Synthèse sur les jeux de rôles dans le domaine de la gestion de l'eau : https://www.lisode.com/wp-content/uploads/2014/05/Dionnet-2008-Les-jeux-de-roles-concepts-cles.pdf

# Le théâtre forum

## À quoi ça sert ?

Le théâtre forum est une déclinaison du théâtre de l'opprimé, développé au Brésil dans les années 1960 par Augusto Boal (Boal et al. 1978). Ce théâtre se base sur une analyse des problèmes sociaux sous le prisme « opprimé/oppresseur ». Nous présentons ci-dessous une version de théâtre forum légèrement différente qui vise à scénariser une situation problématique impliquant différents acteurs. Cette méthode peut par exemple être utilisée pour simuler le déroulement d'une réunion ou d'un atelier participatif à forts enjeux dont les résultats sont peu prévisibles. Dans ce contexte, il s'agit d'un outil prospectif puissant permettant d'anticiper des blocages potentiels et de rechercher des manières de les éviter.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 2h
- Matériel nécessaire : fiches de rôles
- Taille max du groupe : 30
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : moyen

## Déroulement

La première étape consiste à préparer la scène allant être jouée. Pour cela, l'animateur définit la scène et prépare les supports nécessaires : fiches de rôles, fiche contexte, etc. Les fiches de rôles incluent au minimum le nom de l'acteur, qui il est ou ce qu'il fait, ce qu'il pense de la situation actuelle ou du problème et son objectif ou sa stratégie dans la réunion.

Lors de l'atelier, l'animateur présente le contexte aux participants (quelle scène allons-nous jouer et pourquoi), liste les acteurs représentés dans la scène et distribue les rôles. Les participants ne jouant pas la scène endosseront le rôle d'observateurs. L'animateur répond aux questions et explique les règles de l'exercice : chaque participant doit se plonger dans la peau de l'acteur qu'il représente, en défendant ses intérêts mais sans surjouer ; seul l'animateur peut arrêter la scène (un participant peut lui demander de l'arrêter si nécessaire) ; toute remarque ou question que la scène soulève doit être notée et conservée pour le débriefing (interdiction d'interrompre la scène pour donner son point de vue personnel).

Une fois les participants prêts, l'animateur lance la scène qui dure généralement entre 30 et 45 minutes. La particularité de théâtre forum est d'un côté l'importance de l'improvisation qui résulte de l'interaction entre les acteurs (on ne sait pas a priori quel sera le résultat de la scène), et d'autre part le rôle du public qui peut, s'il le souhaite, interrompre la simulation et changer son déroulement en montant sur scène.

La dernière étape consiste à analyser la scène et tirer des enseignements. Les participants arrêtent donc la simulation et l'animateur lance le débriefing en posant les questions suivantes : Quelle a été votre stratégie et comment avez-vous vécu la simulation ? Quels ont été les problèmes et les blocages rencontrés ? Quelles solutions ou réponses ont été mises en place ? Comment aurait-on pu améliorer la situation ?

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Lors du débriefing, il est important de commencer par les observateurs s'il y en a, en leur demandant à tour de rôle ce qui les a marqués lors de la mise en scène.

# L'écriture participative

## À quoi ça sert ?

Le recours à l'écriture participative est préconisé dans différentes situations fréquemment rencontrées dans les processus de concertation.

On peut par exemple l'utiliser pour articuler les contributions de différents groupes de travail, lorsque ces derniers interviennent en parallèle ou successivement sur un même sujet. Dans ce cas, il peut être intéressant de les faire travailler à l'enrichissement progressif d'un texte commun.

On peut également la mobiliser pour s'assurer qu'un document produit à l'issue de la concertation (p.ex. un rapport synthétisant les résultats de la concertation) soit réellement fidèle aux contributions et idées des participants. En effet, tout travail de rédaction ou de synthèse réalisé par une seule personne engendre le risque d'omettre certaines idées, de les réinterpréter ou encore de les diluer. Un retour auprès des participants est donc utile.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 1h
- Matériel nécessaire : impression des textes en grand format, cartons, feutres, gommettes
- Taille max du groupe : 50
- Temps d'animation : 1h à 2h
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

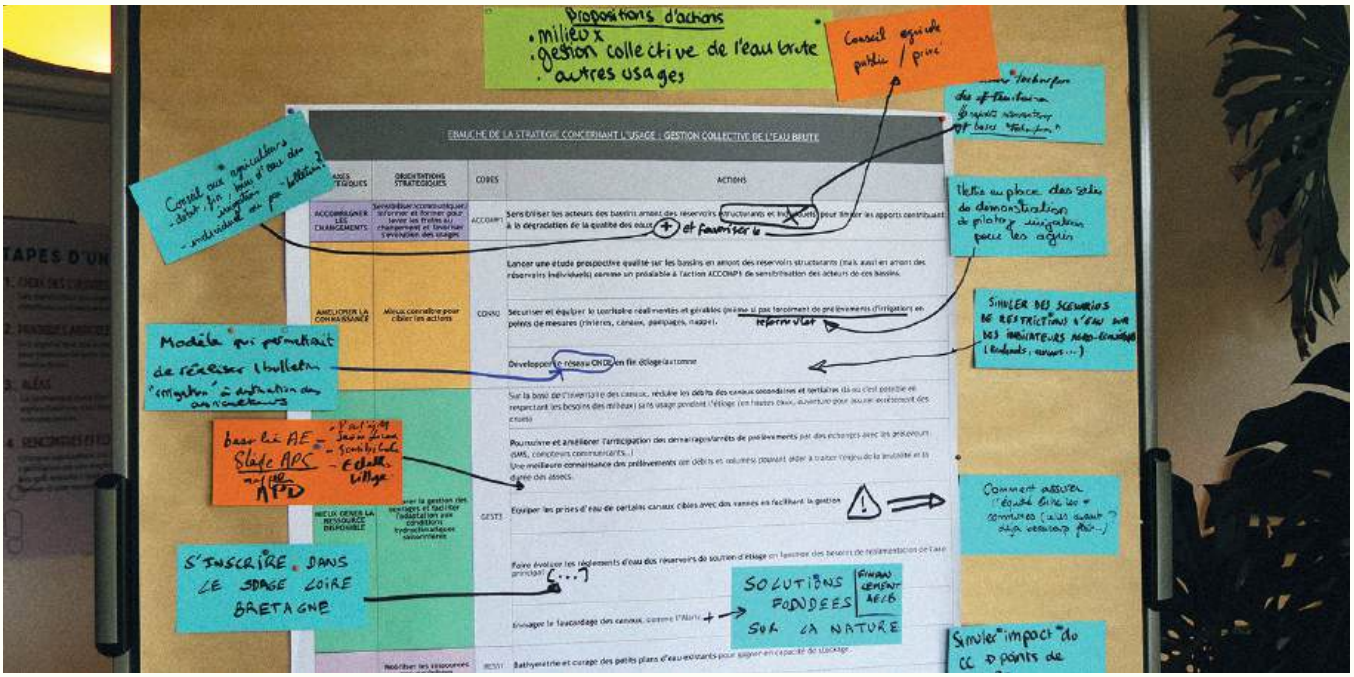
Le texte soumis à l'écriture participative est généralement le fruit d'étapes précédentes. Il est imprimé en grand format (taille A0) de façon à ce qu'il puisse être affiché sur les murs.

Lors de l'atelier, on divise les participants en autant de sous-groupes qu'il y a d'affiches. Chaque sous-groupe prend connaissance du texte et annote ce dernier en écrivant sur des cartons leurs commentaires et suggestions. Cela peut porter sur le fond ou sur la forme. On demande également de prioriser leurs contributions avec des gommettes : Quelles sont les remarques les plus importantes ?

Une fois le travail fini, les groupes changent de texte et réitèrent leur travail sur une autre affiche. À la fin de l'atelier, une discussion en plénière est organisée pour aborder les points les plus importants (ceux ayant reçu le plus de gommettes).

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Lors de la discussion en plénière, n'oubliez pas de souligner les points d'accord et pas uniquement ceux qui posent problème. Le document final devra prendre en compte l'ensemble des contributions.


Propositions d'actions
• milieux
• gestion collective de l'eau brute
• autres usages
Conseil agricole public / privé
ÉBAUCHE DE LA STRATÉGIE CONCERNANT L'USAGE : GESTION COLLECTIVE DE L'EAU BRUTE
AXES STRATÉGIQUES
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES
CODES
ACTIONS
ACCOMPAGNER LES CHANGEMENTS
ACCOMP1
Sensibiliser/communiquer informer et former pour lever les freins au changement et favoriser l'innovation des usages
Sensibiliser les acteurs des bassins amont des réservoirs structurants et individuels pour limiter les apports contribuant à la dégradation de la qualité des eaux et fournir le
Lancer une étude prospective qualité sur les bassins en amont des réservoirs structurants (mais aussi en amont des réservoirs individuels) comme un préalable à l'action ACCOMP1 de sensibilisation des acteurs de ces bassins.
AMÉLIORER LA CONNAISSANCE
Mieux connaître pour cibler les actions
CONN1
Sécuriser et équiper le tuyauteur réalimentés et gérables (même si pas forcément de prélèvements d'irrigation) en points de mesures (rivières, canaux, pompages, maçon).
Développer le réseau ONDE en fin d'étiage/automne
Sur la base de l'inventaire des canaux, réduire les débits des canaux secondaires et tertiaires (là où c'est possible en respectant les besoins des milieux) sans usage pendant l'étiage (en hautes eaux, ouverture pour jouer ecrétement des crues)
Pourchasser et améliorer l'anticipation des demandes/arrêtés de prélèvements par des échanges avec les préleveurs (SMS, concierges communautés...)
Une meilleure connaissance des prélèvements en débits et volumes pouvant aider à traiter l'enjeu de la limite et la durée des étiages.
MIEUX GÉRER LA RESSOURCE DISPONIBLE
GEST1
Équiper les prises d'eau de certains canaux cibles avec des vannes en facilitant la gestion
Faire évoluer les règlements d'eau des réservoirs de soutien d'étiage en fonction des besoins de restauration de l'axe principal (...)
Envisager le fauxcanalage des canaux, comme l'Aloric
Modéliser les ressources
RESS1
Bathymétrie et curage des petits plans d'eau existants pour gagner en capacité de stockage
Conseil aux agriculteurs - débat sur l'usage d'eau des irrigations - individuel ou par bulletin ?
Mettre en place des sites de démonstration de pilotage irrigation pour les agris
Modèle qui permettrait de réaliser 1 bulletin "irrigation" à destination des agriculteurs
Simuler des scenarios de restrictions d'eau sur les indicateurs agro-climatiques (Rendements, cultures ...)
Comment assurer l'équité entre les communes (ceux ayant déjà construit ? déjà restreint ?...)
S'INSCRIRE DANS LE SDAGE LOIRE BRETAGNE
SOLUTIONS FONDÉES SUR LA NATURE
FINANCEMENT AE/CB
Simuler impact du CC à points de

# L'échelle de consensus

## À quoi ça sert ?

L'échelle de consensus est un outil permettant de savoir si une proposition, idée ou action est consensuelle ou non au sein d'un groupe. Cet outil est particulièrement adapté pour évaluer plus finement les propositions issues d'un travail collectif et qui semblent, a priori, consensuelles. En effet, un processus de concertation peut très bien générer certaines idées qui recueillent l'appui de la majorité (elles sont prioritaires pour un grand nombre de personnes) tout en étant inacceptables pour une minorité. Il est donc primordial d'identifier quelles idées ou propositions sont encore controversées, comprendre pourquoi certains participants s'y opposent, et enfin rechercher les adaptations nécessaires pour que celles-ci soient réellement acceptables pour tous.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 30 min
- Matériel nécessaire : gommettes ou feutres, grand panneau
- Taille max du groupe : 50
- Temps d'animation : 30 min à 1 heure
- Nombre d'animateurs : 1
- Facilité de mise en œuvre : simple

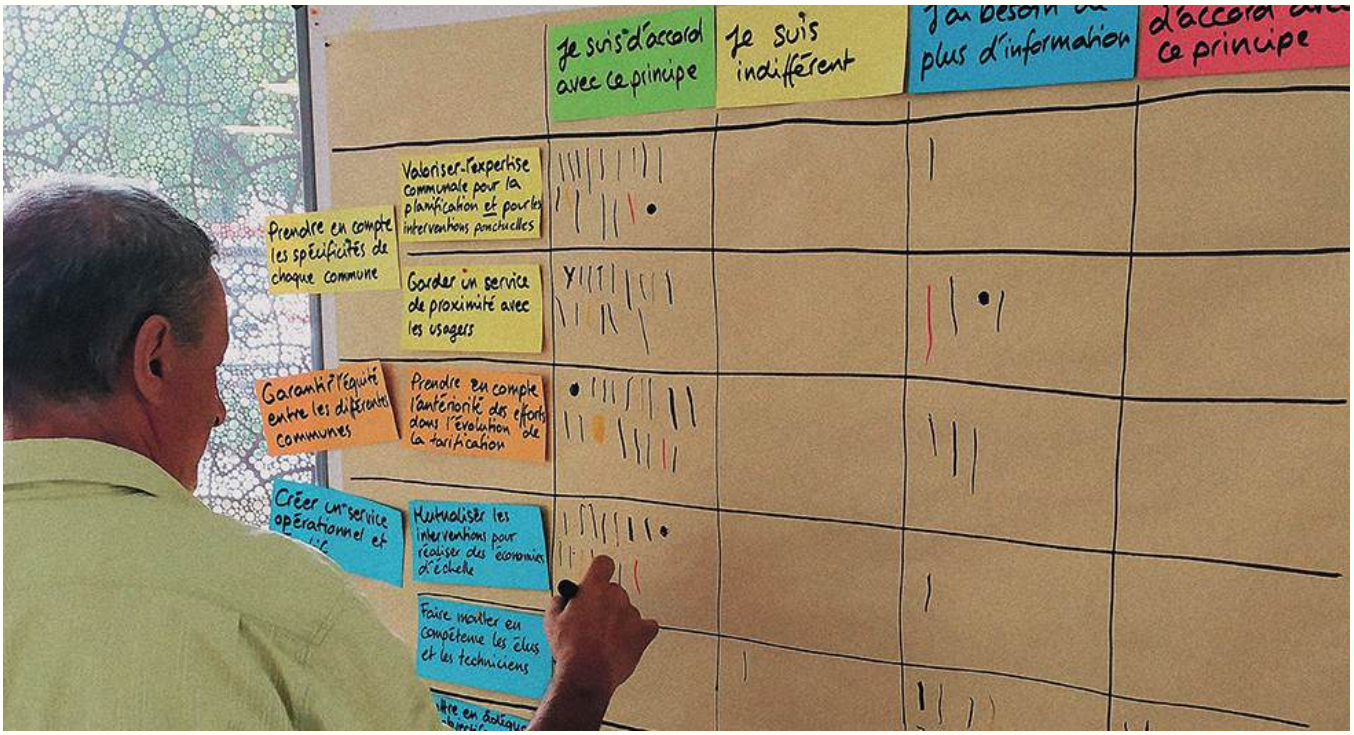
## Déroulement

Pour commencer, le facilitateur rappelle les propositions allant être soumises à l'échelle de consensus. Si nécessaire, les propositions sont détaillées. Des questions de compréhension peuvent être posées, mais en aucun cas une discussion sur l'intérêt des propositions ne doit avoir lieu. L'objectif est simplement que chaque participant comprenne bien chaque proposition.

Les propositions sont affichées dans un tableau à deux entrées tel que celui illustré dans le tableau ci-dessous. Le tableau est ensuite retourné de façon à ce que les participants puissent travailler d'une manière anonyme.

Tous les participants se lèvent et vont évaluer chaque proposition en fonction de leurs préférences personnelles. On utilise généralement des gommettes mais on peut aussi utiliser des feutres. Chaque participant reçoit donc autant de gommettes qu'il y a de propositions et exprime sa position pour chacune d'entre elles. On demande aux participants de noter leur nom (ou leurs initiales) s'ils placent leur gommette dans la première colonne (engagement à porter une proposition). On leur demande également de réfléchir à une alternative s'ils placent leur gommette dans la dernière colonne (opposition).

| | Je suis prêt à porter cette proposition (noter son nom) | Je suis d'accord avec cette proposition (mais ne souhaite pas m'impliquer) | Je ne suis ni pour ni contre | J'ai besoin de plus d'informations ou de temps pour me positionner | Je m'oppose à cette proposition |
|---|---|---|---|---|---|
| Proposition 1 | | | | | |
| Proposition 2 | | | | | |
| Proposition 3 | | | | | |




Au vu des résultats, le facilitateur va revenir sur les propositions qui ne sont pas suffisamment claires et celles qui recueillent des oppositions. Dans le premier cas, le facilitateur ou le groupe doit apporter les clarifications nécessaires pour que chacun puisse se positionner. Dans le second cas, le facilitateur demande aux participants concernés ce qui permettrait de recueillir leur adhésion. Les alternatives ou modifications demandées sont discutées et potentiellement soumises à une nouvelle évaluation collective.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

La question de la responsabilisation des participants à porter ou à réaliser les propositions énoncées peut être traitée avec cet outil. Pour cela, le facilitateur revient sur les propositions qui n'auraient pas recueilli de votes dans la première colonne. Il demande alors au groupe si certains participants seraient prêts à revoir leur position, sans quoi ces propositions seraient écartées ou repoussées à plus tard.

Cet outil permet d'évaluer le degré de consensus, pas à le forcer. Ainsi, si une proposition reste controversée malgré la discussion, ne tentez pas de forcer le consensus à tout prix. Il est normal que le groupe ne soit pas d'accord sur tout, et c'est en soi un très bon résultat que de s'en apercevoir.

# Le plan d'action

## À quoi ça sert ?

Après s'être assuré du niveau de consensus avec l'échelle de consensus, il est alors possible de formuler un plan d'action. Mais pour que les actions soient mises en œuvre, il est essentiel de vérifier un certain nombre de points. L'objectif de cet outil est de s'assurer collectivement que toutes les conditions sont réunies pour que les actions puissent être réalisées, notamment en termes de responsabilité, délais, moyens, etc.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 15 min
- Matériel nécessaire : cartons, feutres, grand panneau
- Taille max du groupe : 30 personnes
- Temps d'animation : 1h30
- Nombre d'animateurs : 1 animateur
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

Le facilitateur travaille sur un grand tableau selon le tableau suivant :

| | Objectifs | Qui porte | Qui participe | Quand | Comment | Moyens à mobiliser |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Action 1 | | | | | | |
| Action 2 | | | | | | |
| Action 3 | | | | | | |

Les participants discutent des actions concrètes à mettre en œuvre dans la suite du projet. Le facilitateur note leurs idées sur des cartons et les place dans le tableau.

Il est possible de lister toutes les actions (ou tâches) puis de compléter les colonnes : pourquoi cette action est nécessaire, qui est responsable de son exécution, qui participe à sa réalisation, quand doit-elle avoir lieu, comment sera-t-elle conduite (et quels sont ses indicateurs de succès), et enfin quels moyens devront être mobilisés pour son exécution. Il est aussi possible de travailler ligne par ligne jusqu'à épuiser toutes les actions consensuelles identifiées.

Lorsqu'une action n'a pas de porteur, si son délai d'exécution ne peut pas clairement être défini, ou si elle nécessite des moyens trop importants (ou inexistants), c'est qu'elle ne pourra sans doute pas être réalisée. Le facilitateur accompagnera donc les participants afin qu'ils retiennent uniquement les actions pertinentes et faisables, les autres pouvant faire l'objet de discussions ultérieures.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Un plan d'action n'est utile que si des responsabilités sont clairement établies. Assurez-vous d'avoir les « bons » participants (ceux qui peuvent s'engager formellement) avant de vous lancer dans un plan d'action.

Une fois le plan d'actions complété, il peut être utile de faire un tour de table en demandant à chacun s'il valide le résultat final, et s'il pense pourvoir respecter de ses engagements. En effet, portés par la dynamique du groupe, certains participants s'engagent parfois au-delà de leur propre capacité ou alors sans l'aval de leur hiérarchie.

# Le World café

## À quoi ça sert ?

Le World café est une méthode permettant de discuter de plusieurs thèmes avec un nombre de participants important (entre 20 et 100 participants) dans une ambiance décontractée et conviviale. Le World café peut se dérouler sans recourir à plusieurs animateurs car c'est une méthode co-animée par les participants eux-mêmes. Cette méthode est tout à fait adaptée pour dégrossir des sujets, ou ouvrir le débat. On ne l'utilise en revanche pas pour coconstruire des propositions, ou prendre des décisions.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : 2h
- Matériel nécessaire : des tables, des grandes feuilles de papier, des feutres, du café bien chaud
- Taille max du groupe : 100 personnes
- Temps d'animation : 1h à 2h
- Nombre d'animateurs : 1 animateur
- Facilité de mise en œuvre : simple

## Déroulement

L'espace est organisé en tables dont le nombre dépend du nombre de thèmes à discuter. Un participant est choisi pour animer chaque table. Il restera à sa table pendant tout l'atelier et s'engage à jouer le rôle de rapporteur. Le reste des participants est divisé en autant de sous-groupes qu'il y a de tables (idéalement des groupes de 5 à 10 participants).

Une fois assis autour de leur table, chaque sous-groupe discute à propos du thème ou de la question posée. Les rapporteurs écrivent les principales idées discutées sur la grande feuille de papier posée sur la table. Au bout d'un temps défini (entre 20 et 30 minutes), tous les participants sont invités à changer de table sauf le rapporteur, qui reste pour accueillir les nouveaux arrivants. Il restitue alors les principaux points discutés par le groupe précédent et ouvre le débat avec les nouveaux participants qui complètent et développent ces points en enrichissant la réflexion. Une règle importante est qu'il n'est pas nécessaire que tous les participants soient d'accord. Si une controverse survient, il suffit de la noter avec un symbole particulier (petit éclair).

Les participants changent de table jusqu'à l'épuisement du temps dédié à l'exercice (généralement 3 à 4 changements de tables). Il n'est pas forcément nécessaire à ce que chaque participant ait contribué sur chaque idée. À la fin, tous les participants se réunissent en plénière afin que les rapporteurs puissent présenter la synthèse des discussions de chaque table.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Il n'est pas nécessaire de conserver la même composition des sous-groupes tout au long de l'atelier. Après le premier temps d'échange, les participants peuvent aller à la table qui les intéresse, et les sous-groupes se reconfigurent naturellement. À la fin du dernier tour d'échanges prévoir un peu de temps pour que les rapporteurs puissent préparer la synthèse. Pour conserver l'esprit du world café, penser à servir des boissons ou des snacks aux participants !

# Le forum ouvert

## À quoi ça sert ?

Le forum ouvert est une méthode qui permet de réunir un grand nombre de participants (entre 30 et 150) afin de débattre des sujets qui les concernent et de formuler des propositions concrètes. Dans un forum ouvert, les participants définissent eux-mêmes les questions à traiter, et ils créent et gèrent l'ordre du jour (agenda) qui comprend différents groupes de travail en séances simultanées. Cette méthode permet tout d'abord aux participants d'aborder les questions ou problèmes qui les préoccupent. Elle permet ensuite de responsabiliser les participants dans la mesure où ce sont eux qui proposent les sujets, portent les débats et produisent des résultats. Elle permet enfin au reste des participants de choisir les groupes de travail qui les intéressent le plus. Les discussions, recommandations et conclusions les plus importantes, les questions à analyser et les plans d'actions sont regroupés au sein d'un rapport qui est restitué aux participants après l'atelier.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : ½ journée
- Matériel nécessaire : des panneaux d'affichage, des grandes feuilles de papier, des feutres
- Taille max du groupe : 100 personnes
- Temps d'animation : 1 jour
- Nombre d'animateurs : 1 animateur
- Facilité de mise en œuvre : difficile

## Déroulement d'un forum ouvert sur une demi-journée

Un agenda vide est présenté aux participants et on leur demande de le remplir. Chaque participant est libre de proposer une thématique qui l'intéresse et sur laquelle il souhaite travailler avec d'autres participants. Chaque personne qui propose une thématique prend la responsabilité :

- d'animer un petit groupe qui se formera autour de cette thématique,
- de restituer les résultats de travail du groupe dans un format préétabli,
- de porter l'action au-delà du forum – avec d'autres personnes intéressées – pour atteindre les objectifs fixés et mettre en œuvre les solutions proposées par ce groupe.

Les participants ne souhaitant pas « porter » de thématiques particulières choisissent les thématiques qui les intéressent le plus parmi celles proposées et rejoignent les petits groupes qui se forment petit à petit autour de ces thématiques. Si certaines thématiques ne recueillent pas assez de participants elles sont écartées. Une fois l'agenda stabilisé, chaque sous-groupe se dirige alors vers son lieu de discussion, idéalement une salle spécifique ou un espace assez grand pour que les groupes ne se gênent pas entre eux. En fonction de l'agenda, plusieurs temps de travail en sous-groupe successifs sont organisés. Une fois le temps écoulé, les résultats sont restitués selon un format prédéfini (en fonction des sujets traités et des objectifs du forum). La restitution est organisée en plénière et se poursuit par un débat.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Penser à préparer un support pour aider les participants à animer leur sous-groupe. Vous pouvez par exemple préparer une grande feuille avec plusieurs cases : thème discuté ; participants ; principaux points soulevés ; recommandations concrètes (action, responsabilité, délais). Durant tout le travail, les participants sont libres de changer de groupe. Ceci est une règle très importante qui garantit la motivation des participants et permet de véhiculer différentes idées entre les groupes.

# Le 21st century town meeting

## À quoi ça sert ?

Le 21st century town meeting (« Forum communautaire du 21e siècle ») est un format de travail qui allie la technologie (vote par boîtier électronique, ordinateurs en réseau, projection sur grand écran, téléconférence, etc.) et le dialogue interpersonnel dans une réunion réunissant entre 500 et 5000 participants (dans un même lieu ou dans des lieux distincts) sur une journée.

Le but est de faire participer un grand nombre de citoyens pour aborder des questions controversées ou des problématiques de société sur lesquelles les pouvoirs publics doivent se prononcer. L'objectif est de se rapprocher de la représentation statistique de la société de façon à émettre des avis qui reflètent l'intérêt général.

Attention : Le 21st century town meeting est l'événement culminant d'un processus qui s'étend en réalité sur plusieurs mois.

## Caractéristiques

- Temps de préparation : long
- Matériel nécessaire : divers
- Taille max du groupe : 5000 personnes
- Temps d'animation : 1 jour
- Nombre d'animateurs : 1 par groupe de 10 participants
- Facilité de mise en œuvre : complexe

## Déroulement

Les participants sont divisés en groupes de dix d'une façon aléatoire. Chaque groupe travaille autour d'une table avec un facilitateur. Chaque table est connectée aux coordinateurs qui centralisent, analysent et affichent les résultats des boîtiers électroniques (un par table ou par participant). Les coordinateurs lancent des questions qui sont discutées en sous-groupes, puis les réponses sont envoyées à la centrale et affichées en temps réel sur un écran géant. Cette séquence peut être répétée sur plusieurs questions ou thématiques.

Le forum se déroule généralement en quatre étapes :

1. Définition du contexte
2. Discussion des valeurs
3. Élaboration de recommandations
4. Rédaction de comptes-rendus

Les participants quittent le forum avec un compte-rendu de leur travail.

## Quelques conseils avant la mise en œuvre

Si le format impliquant plusieurs milliers de personnes est très rare, l'idée de faire travailler un large public en sous-groupe est très commune car efficace. Il est en effet possible d'adapter la logique de ce forum à des ateliers moins ambitieux, mais qui rassemblent tout de même de nombreuses personnes (>50 personnes).

Les boîtiers électroniques peuvent aujourd'hui être remplacés par des applications de vote simultané sur téléphone mobile. Si vous souhaitez les utiliser, vérifiez que tous les participants ont un téléphone mobile et prévoyez du temps pour permettre à chacun d'entre eux de télécharger l'application (par exemple lors de l'inscription).

Le World café

Le forum ouvert

Le 21st century town meeting / © Photo Michele d'Ottavio

# LA PARTICIPATION NUMÉRIQUE

## 1. Définition

Les dispositifs de participation numérique, souvent regroupés sous l'appellation Civic Tech ou E-démocratie, visent à faire participer des personnes via une interface numérique. En pratique, plusieurs formats de participation existent :

| Exemples de formats | Finalité | Temporalité | Type de participants |
|---|---|---|---|
| Consultation en ligne, budget participatif, votation, sondages, appel à projet, etc. | Recueillir des préférences ou des idées individuelles | Asynchrone (chaque participant peut contribuer à un moment différent) | Large public |
| Débat en ligne, forum de discussion, wiki, etc. | Permettre l'échange d'idées entre participants | Asynchrone | Large public |
| Conférence en ligne, webinaire, etc. | Communiquer des éléments auprès d'un large public et permettre quelques contributions | Synchrone (nécessite la présence simultanée des différents participants) | Large public |
| Atelier numérique | Permettre une participation active | Synchrone | Public restreint (mêmes contraintes que les ateliers en présentiel) |

À la différence de la participation en présentiel, où le nombre de participants est souvent limité par les moyens disponibles, les trois premiers formats de participation numérique présentés dans le tableau ci-dessus permettent potentiellement de toucher un plus grand nombre de personnes. Leur usage tend donc aujourd'hui à se généraliser dans le champ de l'action publique, avec l'ambition de (re)connecter les pouvoirs publics aux citoyens.

En pratique, ces formats poursuivent généralement deux principaux objectifs qui s'apparentent à de la consultation sur l'échelle de la participation : (1) réaliser des sondages en amont de la construction des politiques publiques pour mieux connaître les préférences, attentes ou idées des citoyens ou (2) informer le public de l'existence d'un projet, plan ou programme et recueillir son avis à ce sujet (allant dans le même sens que la dématérialisation de l'enquête publique). Dans leurs formats les plus interactifs, ces outils permettent aussi de structurer les échanges et de les représenter sous la forme de graphes thématiques. Nous identifions ci-dessous quelques avantages et limites de ces dispositifs de participation numérique.

## 2. Avantages

Tout d'abord, les participants n'ont plus les contraintes du déplacement et des horaires. Ainsi, les dispositifs de participation asynchrone permettent aux contributeurs d'adapter la participation à leur quotidien, aux lieux et horaires qui leur conviennent.

D'autre part, le coût de la mise en place du dispositif est généralement décorrélé du taux de participation. A titre d'exemple, un sondage en ligne avec réponses fermées coûte globalement le même prix pour 10 ou pour 1000 réponses. En revanche, si les contributions

sont libres (p.ex. à travers des questions ouvertes), le coût de traitement sera alors corrélé au nombre de réponses.

Enfin, la participation numérique permet potentiellement de recueillir davantage de contributions en comparaison avec un atelier en présentiel dont la durée limitée contraint mécaniquement le temps de parole donné à chaque participant.

## 3. Limites

Tout d'abord, lorsqu'ils sont utilisés auprès d'un large public, ces dispositifs utilisent souvent des mécanismes de priorisation ou de vote que l'on évite généralement dans les processus de concertation. En effet, ces mécanismes ne permettent pas de vérifier le niveau de consensus et créent l'illusion que les propositions majoritaires reflètent une volonté collective ou partagée.

Ensuite, le recours à la participation numérique à grande échelle (à l'image du Grand Débat National qui a permis de recueillir 1 932 884 contributions en ligne) soulève des biais techniques. Premièrement, il existe des biais d'interprétation et de catégorisation liés à l'analyse et au classement des contributions des participants. Qu'elles soient effectuées par des humains ou des algorithmes, ces opérations risquent souvent de déformer le sens des écrits traités. Deuxièmement, l'absence de représentativité des répondants peut également générer d'importants biais en accordant de l'importance à certaines idées qui ne reflètent pas les attentes de la société dans son ensemble.

Les débats, discussions et confrontations de points de vue entre les participants constituent les parents pauvres de la participation numérique. Ils se limitent généralement à des fonctionnalités de type forum en ligne qui peinent à reproduire la complexité d'un débat organisé d'une façon synchrone.

Le format « atelier numérique » intègre pourtant une dimension productive (co-construction) et délibérative (prise de décision). Cependant, si les nouvelles technologies permettent de reproduire certaines facettes des ateliers en présentiel (par exemple organiser un brainstorming sur un mur virtuel), d'autres mécanismes indispensables à la concertation, comme la légitimation des besoins de chaque acteur, la création de confiance et d'empathie entre les participants ou encore le renforcement du lien social restent extrêmement difficiles à reproduire à distance.

## 4. Conclusion

Les dispositifs de participation numérique existants permettent difficilement de construire des avis partagés ou des propositions collectives, objectif premier d'un processus de concertation. Ainsi, si l'on souhaite aller au-delà du recueil d'avis individuels, la participation en présentiel, impliquant moins de participants mais d'une façon plus soutenue et qualitative, reste le meilleur moyen d'aboutir à un consensus.

En revanche, ces deux modalités de participation (présentielle et numérique) sont complémentaires. Le recours au numérique permet d'injecter des avis et idées d'un plus grand nombre dans des processus de concertation en présentiel auxquels tout le monde ne peut pas forcément participer, ou encore de tester certains propositions co-construites dans une concertation auprès d'un plus large public.

→ voir plus La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) a récemment publié deux analyses portant sur la participation numérique : « Civic tech – Une exploration critique des tensions et des usages de demain » et « Cahier IP N°7 : Civic Tech, données et démos ». Ces documents sont téléchargeables sur leur site https://www.cnil.fr.

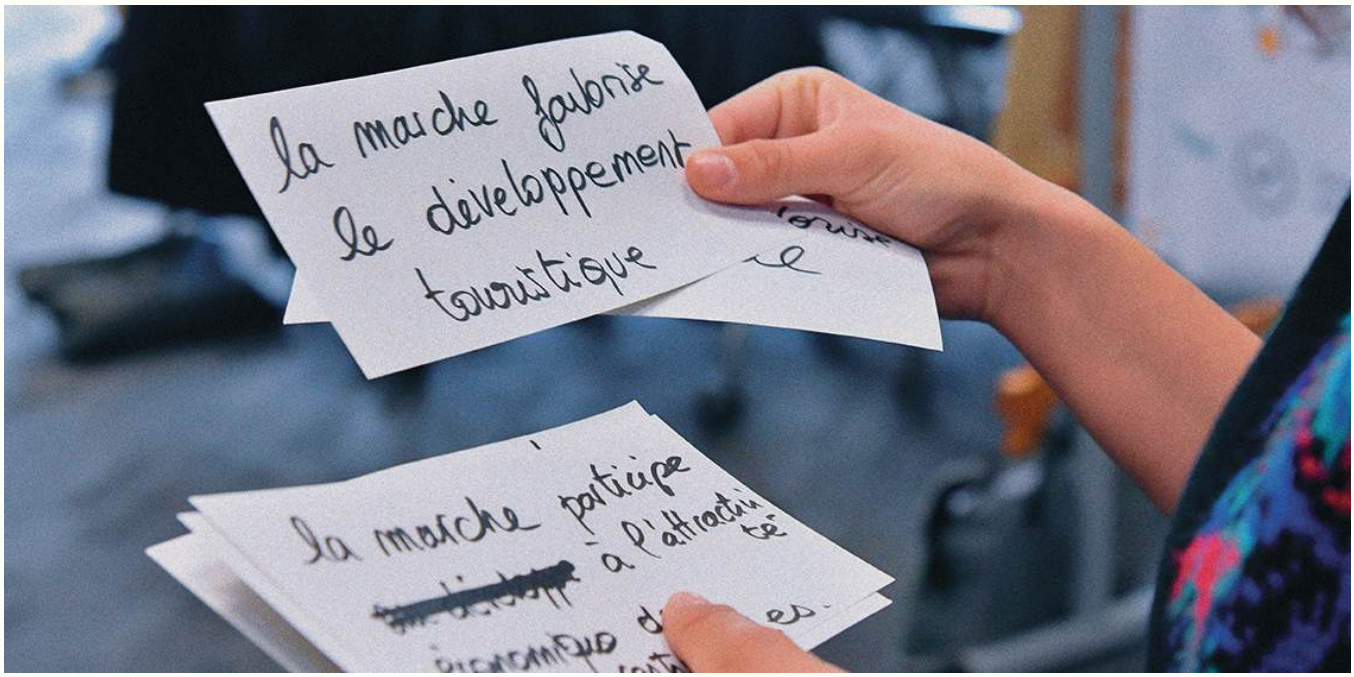
# LES ÉCUEILS À ÉVITER

Nous présentons ci-dessous certains écueils fréquemment rencontrés dans la conduite d'une concertation territoriale :

- Imaginer que l'outil palliera à un défaut de stratégie ou de cohérence dans la concertation engagée. Un outil participatif ne fonctionnera que si le contexte s'y prête !
- Définir les objectifs de votre atelier en fonction des outils que vous souhaitez utiliser, et non l'inverse. Ce sont les objectifs qui priment, pas les outils
- Ne pas préparer l'animation de vos outils. Un outil participatif nécessite une animation spécifique qu'il convient de préparer minutieusement (→ voir chapitre sur la facilitation de groupe, page 75)
- Borner le débat à une échelle qui n'est pas pertinente au vu des enjeux : risque de cantonner le débat à de la gestion courante et non stratégique
- Restreindre la participation des acteurs à l'expression d'avis sur des propositions toutes faites ; limiter le rôle des participants à celui de « témoin plaignant » plutôt qu'à celui de partie prenante contributrice
- Extraire des informations sensibles qui pourraient ensuite être utilisées contre les participants
- Ne pas prendre au sérieux les productions des ateliers participatifs ou ne pas donner suite aux propositions des participants
- Ne pas rédiger de compte rendu à l'issue de l'atelier
- Ne pas situer vos travaux dans leur contexte de production
- Retranscrire les débats en montant en généralité et en déformant les idées (méfiez-vous des simplifications et des réductions)
- Ne pas faire l'effort de corriger vos comptes-rendus suite aux amendements des participants

# La facilitation de groupe

- LES FONDEMENTS
- FACILITER UN ATELIER, 8 ÉTAPES ESSENTIELLES
- TECHNIQUES DE FACILITATION DE GROUPE




Ce chapitre se focalise sur les techniques permettant de faciliter un groupe de travail. La facilitation est mobilisée tout au long du processus de concertation, afin de fluidifier le déroulement des ateliers participatifs et permettre aux outils choisis de remplir pleinement leur fonction.

# LES FONDEMENTS

## 1. Définition de la facilitation

La facilitation est un ensemble de compétences (posture, valeurs et techniques) visant à faire interagir, développer ou maintenir un groupe dans un état « vivant » et dynamique pour obtenir :

- Un esprit d'équipe
- Un apprentissage collectif
- Des résultats profitables à tous
- Une évolution individuelle de chaque participant

La facilitation se distingue de l'animation et de la médiation de conflit à la fois par sa fonction et par son objectif. Contrairement à un animateur, un facilitateur n'est pas central dans le dispositif et il a vocation à laisser le groupe poursuivre le travail sans lui, après avoir créé une structure suffisamment solide et autonome au sein du groupe. La fonction du médiateur est toute autre. Elle consiste à négocier une porte de sortie face à un blocage lié à un conflit opposant plusieurs parties prenantes. À la différence du facilitateur, le médiateur ne cherche pas à (re)créer du lien entre les participants, mais trouver une solution acceptable qui permettra à chaque partie de tourner la page.

## 2. Les fonctions de la facilitation

### Assurer la participation de tous

Assurez-vous que chacun puisse participer à la réunion en donnant son opinion. Il ne s'agit pas de forcer les membres du groupe à participer mais de mettre en place un environnement (contexte) qui facilite leur participation.

### Encourager la compréhension mutuelle

Reformuler ce qu'un participant vient de dire et que certains dans le groupe ne semblent pas avoir compris. Votre rôle est de vous assurer que les participants se comprennent.

### Faciliter l'émergence de solutions partagées

Au début de la réunion, proposer de considérer la recherche de solutions partagées comme une valeur devant guider les échanges : « Nous sommes ici pour voir si nous pouvons mettre nos objectifs en cohérence. Je vais vous appuyer pour que vous puissiez trouver des accords solides, c'est-à-dire des accords que chacun d'entre vous approuve ou au moins accepte ».

### Inciter les participants à prendre des responsabilités

Il s'agit d'aider les participants à se responsabiliser, au-delà de la réunion, à la mise en œuvre des résultats de leur discussion. Pour cela, vous terminez la réunion par l'élaboration d'un plan de travail spécifiant les responsabilités de chacun sur un horizon de temps donné.

## 3. Les valeurs de la facilitation

### Être neutre

Le facilitateur se doit d'être neutre et de ne pas prendre parti, ni position sur l'objet de la discussion ou à l'égard des participants. Ceci conditionne sa crédibilité.

### Écouter avec empathie

Se mettre à l'écoute et chercher à réellement comprendre chaque participant ; pouvoir reformuler ce que l'autre personne voulait dire. Le facilitateur ne doit pas hésiter à avouer qu'il n'a pas compris.

### Faire confiance au groupe

- Laisser le groupe développer ses propres solutions : le facilitateur ne doit pas faire de propositions sur le fond.
- Considérer sérieusement les propositions du groupe même concernant le déroulement du processus du travail : c'est seulement de cette manière que le groupe s'appropriera le processus et le projet.

### Inviter et tolérer « l'inconnu »

- Faire preuve de sérendipité, en favorisant des environnements ouverts, et en accordant de l'importance aux résultats ou évènements inattendus.
- Voir avec le commanditaire s'il a déjà prévu une solution (dans ce cas il n'a pas besoin de vous).

### Être honnête avec soi-même et avec les autres

Être capable d'analyser ce qui se passe en soi (sentiments, émotions), et être capable de le communiquer.

## 4. La dynamique d'un atelier « type »

Un atelier, quelle que soit sa durée (une demi-journée, une journée ou plusieurs jours), doit toujours être structuré en trois phases plus ou moins égales en termes de temps.

Une phase d'ouverture, qui permet à chacun d'exprimer son point de vue (toutes les idées sont les bienvenues, aussi « étranges » soient-elles !). Le facilitateur encourage les participants, collecte les idées et les structure par thématiques. À ce stade il ne s'agit surtout pas de débattre de chaque idée, mais de s'assurer que toutes les idées ont été exprimées.

Une phase de confrontation, où les participants sont invités à débattre et à défendre leurs points de vue tout en prenant connaissance de la vision des autres. Certaines tensions peuvent apparaître à ce moment-là, il revient au facilitateur de les gérer (→ voir la partie sur la gestion des situations difficiles page 86). Il est important de ne pas clôturer un atelier pendant cette seconde phase (c'est ce qui se passe souvent dans les ateliers non facilités, source de frustrations et déceptions), d'où l'importance de la troisième phase.

Une phase de synthèse et conclusion. Cette phase vise à acter les points d'accord et de désaccord, se centrer sur les points les plus consensuels et prévoir les prochaines activités avec une répartition des rôles et des responsabilités entre les participants.

# FACILITER UN ATELIER, 8 ÉTAPES ESSENTIELLES

## 1. Planifier un agenda précis

Il convient tout d'abord de clarifier et de formaliser les objectifs de l'atelier. Pour cela répondez à la question : « Quelle est la plus-value de cet atelier par rapport à d'autres formes d'interactions (échanges de mails, travail sur un document partagé, etc.) ? ».

Il faut ensuite définir le déroulement de l'atelier, en précisant, pour chaque étape de l'atelier, les horaires, les activités et/ou objectifs poursuivis, les outils et méthodes que vous souhaitez utiliser et enfin la préparation nécessaire (supports, matériel, point de vigilance…).

Cet agenda détaillé peut prendre la forme suivante :

| Horaire | Activité/objectif | Outil et Méthode | Préparation |
|---|---|---|---|
| 9h00 | Arrivée des participants | Offrir du café, distribuer des badges pour écrire les noms des participants | Café, jus de fruit, disques en papier, feutres, etc. |
| 9h30 | Faire connaissance | Brise-glace « 2 axes » (décrire le déroulement précis) | Panneau préparé, gommettes, etc. |
| … | | | |

Lors de la planification de votre atelier, pensez à la dynamique du groupe. Alternez si possible des moments en plénière avec des moments en sous-groupes. Travailler en sous-groupes permet de multiplier le temps de participation pour chaque participant, et donc de générer davantage d'idées et de contributions. Mais le travail en sous-groupes a également l'avantage de faciliter l'expression et d'améliorer l'écoute. Pensez à préparer des panneaux ou des espaces muraux avec des thèmes ou des rubriques sur lesquelles les sous-groupes pourront travailler.

La restitution des travaux réalisés en sous-groupes peut se faire de deux façons :

- La restitution « traditionnelle » consiste à retourner en plénière pour faire passer chaque groupe à tour de rôle afin qu'il présente ses résultats.
- La restitution en format « regards croisés » consiste à laisser les participants en sous-groupe, puis de les faire tourner dans l'espace, afin qu'ils prennent successivement connaissance du travail réalisé par les autres sous-groupes. Dans ce cas, il est conseillé d'avoir un rapporteur qui restitue brièvement le travail réalisé avant de recueillir les réactions éventuelles.

## 2. Organiser les lieux

Il y a de nombreuses façons d'organiser les lieux, et l'organisation choisie aura un impact déterminant sur l'ambiance, les échanges et la façon dont le groupe va globalement se comporter. Si vous pouvez vous passer des tables, faites-le. La communication et l'apprentissage passent souvent mieux sans barrières physiques. Cela baisse aussi naturellement le degré d'agressivité entre les participants. Si vous ne pouvez pas faire autrement, essayez de les disposer en cercle ou en demi-cercle. Dans tous les cas, évitez à tout prix l'organisation classique « estrade/public » qui polarise la salle et crée des distinctions entre les participants.

## 3. Briser la glace entre les participants

Une personne arrivant dans une réunion où elle ne connaît personne se retrouve souvent dans une certaine urgence existentielle : « qui sont les autres, vont-ils me comprendre, quel bénéfice vais-je tirer de cette réunion ou de cet atelier ? ». Pour répondre à ces questions, les participants adoptent souvent une posture défensive, en se retranchant derrière un masque (je suis fort et je n'ai pas peur de vous) et un statut (je représente telle institution qui a tel poids, donc ne m'embêtez pas). Les *brise-glaces* sont là pour provoquer la posture inverse, ouverte et apaisée.

Ces exercices courts et amusants, ont pour but de faire se présenter les participants d'une façon légèrement informelle et décalée (→ exemples page 81). Le brise-glace permet donc d'entamer un processus de reconnaissance mutuelle et crée une ouverture au dialogue.

## 4. Le contrat du début de l'atelier

Au début d'un atelier, il est utile de poser aux participants des questions sur leurs attentes et leurs craintes potentielles concernant le sujet et la méthodologie de l'atelier. Ces questions sont souvent posées après avoir donné une orientation générale sur les objectifs et l'agenda de l'atelier (fournir une idée du cadre sans être trop précis pour ne pas influencer les attentes des participants). Une fois les attentes et craintes des participants actées, les objectifs et l'agenda prévu sont présentés en détail, afin d'identifier s'ils répondent aux attentes des participants ou non. S'il est possible d'intégrer de nouvelles attentes dans l'agenda, faites-le. Sinon précisez pourquoi et demandez aux participants s'ils sont prêts à poursuivre tout de même l'atelier dans les conditions que vous leur offrez. Cette confrontation entre ce que les participants attendent et ce que vous avez prévu de faire (agenda) permet de sceller un « contrat » entre le facilitateur et les participants, et permet d'éviter de créer de fausses attentes ainsi que des frustrations inutiles (→ pour plus de détails, voir page 40).

## 5. Ouvrir le débat en permettant l'expression de perspectives diverses

Avant d'arriver à des consensus autour des sujets à discuter, il est important d'ouvrir le champ du possible afin que chaque participant puisse exprimer son opinion. Il n'est nullement question de traiter l'ensemble des sujets, mais leur évocation (même les sujets hors propos) permet de faire plus aisément un choix consensuel tout en faisant preuve d'écoute. La méthode du brainstorming répond parfaitement à cet objectif (→ page 50). Cette méthode classique est utilisée pour générer une grande diversité d'idées en peu de temps tout en faisant participer l'ensemble des participants.

## 6. Acter les accords et les désaccords

Il est tout aussi important d'évoquer les points de convergence que les points de divergence. En effet, il est rassurant pour un participant de voir que son point de vue a été soulevé, même s'il est différent et s'oppose à celui des autres. Le but du facilitateur n'est pas de mettre tous les participants d'accord sur tout, mais de pointer que malgré les divergences, il est possible d'avancer collectivement sur les points d'accord (dans un premier temps). À ce stade de l'atelier, mobilisez les techniques du dialogue appuyé (→ page 84).

## 7. Recentrer le débat sur la recherche de solutions

Après la phase d'ouverture du débat et la prise en compte de la diversité des points de vue, qu'ils soient convergents ou divergents, il est important d'aider le groupe à se recentrer afin de dégager des pistes de solution et/ou de collaboration partagées. L'objectif est d'aboutir à des propositions concrètes et utiles pour la suite du processus dans lequel la réunion est organisée. À ce stade de l'atelier, vous pouvez par exemple utiliser une échelle de consensus (→ page 64) ou un plan d'action (→ page 66).

## 8. Clôturer l'atelier par son évaluation

À l'issue d'une réunion, d'un atelier, d'une rencontre, il est important de mesurer l'état d'avancement du travail collectif ainsi que l'état d'esprit des participants afin d'anticiper les étapes à venir : on parle de débriefing. C'est un bon moyen de faire la synthèse des apprentissages ayant eu lieu lors de l'atelier (tant pour les participants que pour le facilitateur) mais aussi de vérifier si les résultats obtenus répondent aux objectifs fixés, tant sur le fond que sur la forme (→ page 89).

# TECHNIQUES DE FACILITATION DE GROUPE

## Brise-Glaces

Nous présentons ci-dessous quatre exemples de brise-glaces. Il en existe beaucoup d'autres et ils peuvent être adaptés en fonction du type de participants et du contexte de l'atelier.

### La question surprise

Matériel : papier, stylos

Temps : deux minutes par participant (et quelques minutes pour réfléchir sur les questions à écrire)

Déroulement : chaque participant écrit une question sur un papier et le plie. Les papiers sont mis au milieu du groupe, chaque participant tire une question, se présente et y répond. Cela peut être des questions personnelles ou professionnelles selon le choix des auteurs

Commentaire : chaque auteur doit savoir qu'il risque de tirer sa propre question

## La présentation croisée

Matériel : aucun

Temps : 5-10 minutes d'échange plus une minute par participant

Déroulement : demandez à chacun de se lever et d'aller à la rencontre d'un participant qu'il ne connaît pas ou pas bien. Chaque participant se présente à son binôme et réciproquement. De retour en plénière, chaque participant présente son binôme. Cette méthode crée un temps d'échange privilégié entre deux participants qui ne l'auraient pas fait en temps normal. De plus, les présentations sont plus courtes et se limitent aux aspects les plus importants. Cela permet enfin d'éviter le risque de prise de parole interminable

Commentaire : pour un groupe de 30 personnes ou plus, il est également possible de travailler en trinômes

## Le débat mouvant

Matériel : aucun

Temps : cela dépend du nombre de questions que vous allez poser (5-30 minutes)

Processus : vous posez une question en lien avec le sujet de votre atelier et à laquelle les participants peuvent répondre sur un gradient représenté dans l'espace (par exemple « pour » à droite, « sans avis » au milieu et « contre » à gauche). Les participants se positionnent, puis s'expriment à tour de rôle pour expliquer leur position. Lors des échanges, les participants peuvent revoir leur positionnement dans la salle

Commentaire : en fonction de vos objectifs, les questions posées sont soit choisies afin de dévoiler les positions individuelles, soit dans le but de générer/favoriser les échanges (par exemple sur un sujet controversé)

## Les deux axes

Matériel : un grand papier kraft, des gommettes

Temps : 30 secondes par participant

Processus : vous demandez à chaque participant de se positionner sur un graphique à deux axes, affiché sur un tableau. Pour une réunion de lancement de projet, vous pouvez par exemple avoir un axe : « j'ai compris le projet » (gradient de pas du tout à tout à fait) ; « je sais ce que je vais faire dans le projet » (gradient de pas du tout à tout à fait). Les participants placent une gommette sur la matrice et se présentent devant le groupe

Commentaire : à la fin de l'atelier, ils peuvent replacer une gommette d'une autre couleur pour voir si leur compréhension a évolué

# Dynamiser le groupe : les energizers

Les energizers, comme les brise-glaces, sont des moments informels qui servent à créer une ambiance d'équipe mais aussi à « dynamiser » physiquement le groupe, par exemple après les repas. En riant, les participants rentrent dans un état d'esprit positif qui facilitera le déroulement de l'atelier.

## Le nœud

Matériel : aucun

Temps : 5-10 minutes

Processus : demander aux participants de se mettre en cercle, de lever les bras en les croisant, de se rapprocher et d'attraper deux mains au hasard parmi celles des autres participants. Chaque participant doit tenir la main de deux personnes différentes. L'objectif de l'activité est ensuite de dénouer les nœuds ainsi formés afin de reconstituer un cercle de bras ouvert, sans se lâcher les mains

Commentaire : attention au contexte culturel, ne pas forcer le contact physique entre les participants si ceux-ci ne le souhaitent pas

## Poser le bâton

Matériel : un bâton fin (1m50 à 2m)

Temps : 5-10 minutes

Processus : demander aux participants de se répartir sur deux lignes et de se mettre face à face à 1m de distance environ. Chacun doit ensuite avancer ses deux index face à son voisin, en les alternant, de façon à pouvoir déposer (délicatement !) le bâton dessus. Le bâton doit tenir en équilibre sur leurs doigts. L'objectif de l'exercice est de poser le bâton à terre d'une façon synchronisée tout en maintenant un contact permanent entre les doigts et le bâton (les participants ne doivent pas décoller les doigts du bâton)

Commentaire : normalement, malgré la volonté des participants, le bâton va progressivement monter. Recommencez autant de fois que nécessaire jusqu'à ce que le groupe réussisse

N'hésitez pas à composer vos propres brise-glaces et energizers de façon à ce qu'ils s'alignent à vos objectifs

# Animer un débat en plénière : le dialogue appuyé

Les conversations au sein d'un groupe partent naturellement dans toutes les directions. Il arrive également que les participants ne s'écoutent plus ou s'expriment de façon agressive. Dans ce cas, l'esprit d'équipe est menacé et la motivation du groupe diminue fortement. Le facilitateur fait alors face à deux défis qu'il doit gérer simultanément : répartir la parole et recentrer la discussion sur une thématique. Nous vous proposons ci-après différentes techniques permettant de mettre en place un dialogue de qualité entre les membres d'un groupe.

## Annoncer les règles

« Nous allons avoir une heure de discussion. Je vous propose une méthode de travail qui va faciliter nos échanges, afin que tout le monde puisse contribuer, mais aussi se comprendre. Tout d'abord, si plusieurs personnes veulent contribuer au débat, je vous demanderai de lever la main et je vous donnerai la parole dans l'ordre dans lequel vous avez levé la main. Pour être plus flexible, s'il y a des réactions immédiates à une contribution, je vous laisserai vous exprimer avant de vous ramener à la discussion initiale. De temps en temps, je vais aussi résumer la conversation et si je ne vous comprends pas je vous demanderai une clarification. Des questions ou commentaires ? »

## Organiser les tours de parole en fonction de la chronologie des mains levées

- Demander aux participants de lever les mains.
- Assigner des numéros.
- Demander aux participants de se rappeler de cet ordre et de parler chacun à leur tour.
- S'il y a de fortes réactions, permettre aux participants concernés de s'exprimer avant de reprendre le tour initial.

### Encourager la participation de tous en demandant

- « Qui d'autre a une idée ? »
- « Est-ce que cette discussion soulève d'autres questions ? »
- « Est-ce que les personnes qui ne se sont pas encore exprimées veulent le faire ? »

### Assurer l'expression de la diversité des opinions sur les thèmes évoqués en demandant

- « Maintenant on connaît trois points de vue – y a-t-il d'autres positions ? »
- « Que pensent les autres ? »
- « Tous les autres, êtes-vous d'accord avec cela ? »

### Ouvrir l'espace à ceux qui sont timides ou qui ont des problèmes avec le rythme de la discussion

- Regarder les silencieux : noter les expressions physiques, et si vous pensez qu'ils souhaitent contribuer demandez-leur : « Vous vouliez dire/ajouter quelque chose ? »
- S'ils ne veulent pas, ne pas les obliger.

### Utiliser la contrainte du temps pour donner de la place à ceux qui ne se sont pas encore exprimés

- « Il ne nous reste que 5 minutes. J'aimerais écouter ceux qui n'ont pas encore parlé. »
- « Il ne nous reste plus beaucoup de temps, peut-être pour deux ou trois autres commentaires seulement. J'aimerais écouter ceux qui n'ont pas encore parlé. »

### Paraphraser pour montrer aux participants qu'ils sont écoutés au moins par une personne dans la salle (vous). Cela les calmera et assurera la compréhension mutuelle

- Faites des résumés courts.
- Commencez avec : « Si je vous ai bien compris… », « Voyons si je vous comprends bien… »
- Terminez avec : « C'était ce que vous vouliez dire ? »
- Demander de clarifier ou de préciser en demandant un exemple
- « Pouvez-vous détailler un peu ? »
- « Que voulez-vous dire ? »

### Écouter pour mettre en exergue les points communs

- Résumer les désaccords et les accords afin de rappeler aux personnes qu'elles ont des points de vue communs sans négliger pour autant les différences : « Si je résume : j'entends beaucoup d'avis différents, mais également des points communs »
- Demander : « Est-ce que j'ai bien compris ? »

### Séquencer deux thèmes qui se mélangent

- Valider les deux thèmes : « Il y a deux conversations : une x et une y »
- Proposer de passer quelques temps sur x, puis sur y.

### Résumer plusieurs conversations

- Le facilitateur indique qu'il va résumer ce qui se passe : « Apparemment il y a trois conversations en même temps. Je veux être sûr de bien les comprendre ».
- « Une conversation semble être sur x. La deuxième sur y et la troisième sur z. Est-ce correct ? »

- Il faut stopper là et surtout ne pas demander : « De quel sujet voulez-vous discuter maintenant ? ». Le but de cette intervention est d'aider le groupe à voir toutes les perspectives, pas de trancher entre celles-ci. Laisser donc ensuite le groupe reprendre sa conversation.

### Demander des réponses pour continuer à focaliser la discussion sur le même thème

- « Quelqu'un veut-il réagir à ce que x vient de dire ? »
- « Après avoir écouté les derniers participants, y a-t-il des questions pour eux ? »

### Refocaliser la discussion intentionnellement

- « Pour x minutes vous avez discuté ‹ abc ». Quelques-uns ont indiqué vouloir aussi discuter « xyz ». Est-ce que ce serait le bon moment maintenant pour les aborder ? »
- « Monsieur x a dit, il y a un petit moment, que abc. Personne n'a encore répondu. Avant de perdre son point de vue je voudrais seulement savoir si quelqu'un a un commentaire à faire à Monsieur x ? »

### Recadrer

- Résumer les conversations.
- Rappeler l'objectif initial de la discussion : « Aujourd'hui on est là pour… »
- Dire : « La discussion a maintenant bifurqué sur plusieurs thèmes. Selon vous, quels sont les thèmes importants à aborder maintenant et quels thèmes à aborder plus tard ? »
- Noter les thèmes.
- Reprendre la discussion.
- Noter les idées hors sujet sur des cartons et les mettre sur un espace de « parking » pour y revenir plus tard.

## Gérer des situations difficiles

Nous détaillons ci-après deux méthodes permettant de gérer certaines situations difficiles : une méthode de recadrage qui permet d'aborder les blocages lors d'un atelier, et la communication non-violente qui permet d'agir face à des situations problématiques. Finalement, nous décrivons dans un tableau quelques problèmes couramment rencontrés lors de l'animation d'un atelier, les erreurs typiques à éviter, ainsi que des exemples de réponses « appropriées ».

### Reculer la discussion pour parler du processus

Nous rencontrons parfois des situations de blocage a priori sans raison apparente. Par exemple, lorsque certains participants reviennent sans cesse sur une thématique sur laquelle une décision a déjà été actée lors de l'atelier. Dans de telles situations, le facilitateur peut être tenté de demander simplement : « Que se passe-t-il ? Il semble qu'on soit coincé. Quelqu'un a une idée de pourquoi nous sommes revenus sur ce point ? » Il est possible que cela fonctionne, et que certaines personnes aient une ébauche d'explication, mais l'analyse de la situation risque d'accentuer le malaise. Nous recommandons donc d'utiliser la stratégie suivante :

- Décrivez la situation. Utilisez des faits pour appuyer la description. « Nous revenons sur un sujet sur lequel nous avions pourtant tranché. »
- Demandez la permission de suspendre provisoirement la discussion pour parler du processus : « Il est important de reporter la discussion et d'analyser ensemble les raisons de ce retour à cette thématique. Je vous propose une façon très simple de le faire. Êtes-vous d'accord ? »
- L'accord obtenu, posez une question sur le processus concernant la dis-

cussion précédente : « Est-ce que quelqu'un a des commentaires sur la façon dont nous travaillons ensemble ? », « Souhaitez-vous qu'on change quelque chose ? »

- Après quelques réponses, posez une question plus précise : « À votre avis qu'est ce qui nous empêche d'avancer ? », « Que faut-il faire pour dépasser ce blocage ? »
- Quand les participants semblent prêts à retourner à la discussion initiale, préparez-les avec une autre question : « Avant de rentrer dans le vif du sujet, y a-t-il d'autres réactions ? »

### *La communication non violente*

La communication non violente est une technique qui consiste à communiquer une idée sans nuire à son interlocuteur, même face à une situation difficile. Elle repose sur un esprit de bienveillance et permet de créer de l'empathie entre des interlocuteurs, même lorsque la situation est difficile ou tendue. L'idée est de remplacer tout jugement ou critique que l'on pourrait porter sur l'autre par un raisonnement sur soi-même, sur nos émotions et nos besoins, de façon à éviter les réactions habituelles qu'ont les personnes lorsqu'elles se sentent remises en question.

C'est une technique qui repose sur 4 étapes que nous illustrons à travers l'exemple du dépassement du temps de parole dans un atelier par un participant :

1. Décrivez d'une façon objective la situation, sans jugement ou analyse : « Je vois, qu'il est 11h30. »
2. Communiquez sur les sentiments (positifs ou négatifs) que vous ressentez face à cette situation : « J'ai peur de ne pas finir l'atelier dans les temps en présence de l'ensemble des participants. »
3. Exprimez vos besoins en rapport avec la situation : « Et j'aimerais finir dans les temps en garantissant le même temps de parole pour tous. »
4. Faites une proposition acceptable de telle sorte que l'autre personne puisse satisfaire votre besoin : « Pouvez-vous résumer votre idée en quelques mots s'il vous plaît ? »

| Le problème | Erreur typique | Réponse appropriée |
|---|---|---|
| Un participant monopolise la parole (« grande gueule ») | « Excusez-moi M. X, vous permettez que je laisse parler quelqu'un d'autre ? » Ou pire : « Pardon Mme Y, vous avez beaucoup parlé, il faut laisser les autres parler… » | Si une personne participe trop, les autres sous-participent. Donc focalisez vos efforts sur ceux qui sont silencieux. Encouragez-les (sans forcer) à participer plus tout en restant attentif à la personne dominante. Un travail en plusieurs petits sous-groupes peut également aider. |
| Plusieurs participants sont distraits pendant une discussion | Les recadrer comme un professeur : « S'il vous plaît, focalisons-nous sur le travail ». Cela peut marcher parfois, selon le groupe et la raison de la distraction. | Soyez attentifs aux raisons de la distraction. Il se peut que les participants soient fatigués ou surchargés. Dans ce cas, proposez une pause. Quand les causes ne sont pas claires, utilisez le principe de la communication non-violente. |
| Peu de participation dans tout le groupe | Penser que tout le monde est d'accord avec ce qui est dit et que la méthode de travail convient à tout le monde. | Une des raisons probables serait un niveau d'anxiété élevé qui empêche les participants de s'exprimer librement. Il faut trouver ce qui peut faire baisser la tension. Le travail en petits groupes est souvent un bon moyen. |
| Deux participants continuent à échanger en duel et prennent tout l'espace de discussion | Essayer de « résoudre le conflit ». Il est possible que les deux ne soient pas intéressés par l'idée d'un consensus. Peut-être veulent-ils simplement prouver à tout le monde qu'ils « ont raison ». | Focalisez votre attention sur les autres. Demandez : « Qui d'autre a un avis sur ce sujet ? » Ou : « Est-ce qu'il y a d'autres sujets dont il faut discuter ? ». |
| Un ou deux participants restent silencieux dans un groupe où les autres participent activement | « M. X vous n'avez encore rien dit. Voulez-vous ajouter quelque chose ? » Cela peut marcher si le participant a indiqué (par exemple d'une façon non verbale) qu'il veut participer. Mais souvent, si la personne est timide, elle ne sera pas très contente et peut se sentir forcée de parler. | « J'aimerais avoir les opinions de ceux qui n'ont pas encore parlé ».<br>Travailler avec des petits groupes.<br>Utiliser les cartons individuels. |
| Participation minimale de quelques personnes qui ne sont pas intéressées par le sujet | Agir comme si le silence signifiait un accord avec ce qui a été dit. Ignorer ces participants et être content qu'ils ne fassent pas de problèmes. | Normalement vous évitez ce genre de situation en formalisant au début d'une session les attentes des participants et en les intégrant aux sujets traités. |
| Ne pas commencer et finir dans les temps prévus | Toujours attendre jusqu'à ce que tout le monde soit arrivé, avant de commencer. De cette façon, le démarrage se fera toujours avec du retard.<br>Dépasser le temps prévu sans demander la permission des participants. Les gens peuvent partir silencieusement s'ils veulent… | Commencez à l'heure annoncée (pour la première rencontre s'arranger pour avoir un peu de flexibilité avec une « arrivée café » par exemple).<br>Mettez-vous d'accord avec les participants sur la gestion du temps. Proposez : « On se met d'accord sur les horaires de reprise ? ». Reprenez à ces horaires-là !<br>Pour finir : s'il faut continuer plus longtemps que prévu, demandez d'abord l'avis des participants et éventuellement concluez un arrangement. |
| Les participants insistent pour discuter de thématiques (peu pertinentes) | Penser que de toute façon c'est leur atelier donc les laisser faire… | Demandez au groupe de reculer la discussion pour analyser dans un premier temps ce qui se passe au niveau du processus. |
| Quelqu'un devient insistant et répète sans cesse son idée | Ignorer.<br>Lui dire de se taire. | Souvent les participants dans un groupe deviennent insistants parce qu'ils ont l'impression que personne ne les a compris. C'est votre tâche ! Donc essayez de comprendre – aussi « entre les lignes » et paraphrasez. |

# Suivi et évaluation

- POURQUOI SUIVRE ET ÉVALUER UNE CONCERTATION
- UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION GÉNÉRIQUE
- OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

# POURQUOI SUIVRE ET ÉVALUER UNE CONCERTATION

La concertation peut susciter de fortes attentes : aboutir à un projet consensuel, augmenter l'efficacité des politiques publiques, réduire les tensions, permettre l'inclusion des individus habituellement éloignés des cercles de pouvoir, créer de la confiance et du lien social, etc. (→ voir chapitre 1, page 09). Mais pour certains, elle peut aussi susciter une forte défiance. À la manière du « green washing », certains parlent de « citizen washing ». Les formats dits « participatifs » ne serviraient à rien, car la décision serait déjà prise, les participants ne représenteraient qu'eux-mêmes, les animateurs ne chercheraient qu'à renforcer les intérêts de leur commanditaire, etc.

Suivre et évaluer une concertation doit permettre d'objectiver les atouts et limites de la concertation, et ainsi lever certaines craintes et vérifier si les attentes sont satisfaites. L'évaluation apporte des informations stratégiques à chaque étape du processus :

- En amont, elle permet de justifier l'intérêt d'une concertation face à son coût (temps, matériel, ressources humaines…).
- En cours de route, elle permet de s'assurer que le processus se déroule bien, et dans le cas contraire, de le rectifier.
- En aval, elle permet de mettre en valeur le processus suivi pour mieux en faire valoir les résultats.

# UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION GÉNÉRIQUE

## 1. Les 2 questions clés

Selon Michael Scriven, un des plus grands experts de l'évaluation des politiques publiques, une démarche d'évaluation doit permettre de mesurer l'intérêt, la valeur ou l'utilité d'un processus ou de son résultat[10]. Appliquée à une concertation, la démarche d'évaluation cherche le plus souvent à répondre à deux questions principales :

### La concertation a-t-elle atteint ses objectifs ?

Cette question renvoie aux raisons instrumentales pour lesquelles on engage une démarche de concertation (→ page 09). Répondre à cette question consiste à mesurer son efficacité. La concertation a-t-elle généré le résultat escompté, comme par exemple aboutir à un plan d'action collectif ? Si l'on est plus ambitieux, il est également possible d'évaluer les effets induits par la concertation, qu'ils soient prévus ou non, ou encore les impacts à plus long terme.

### La concertation a-t-elle été conduite d'une façon éthique ?

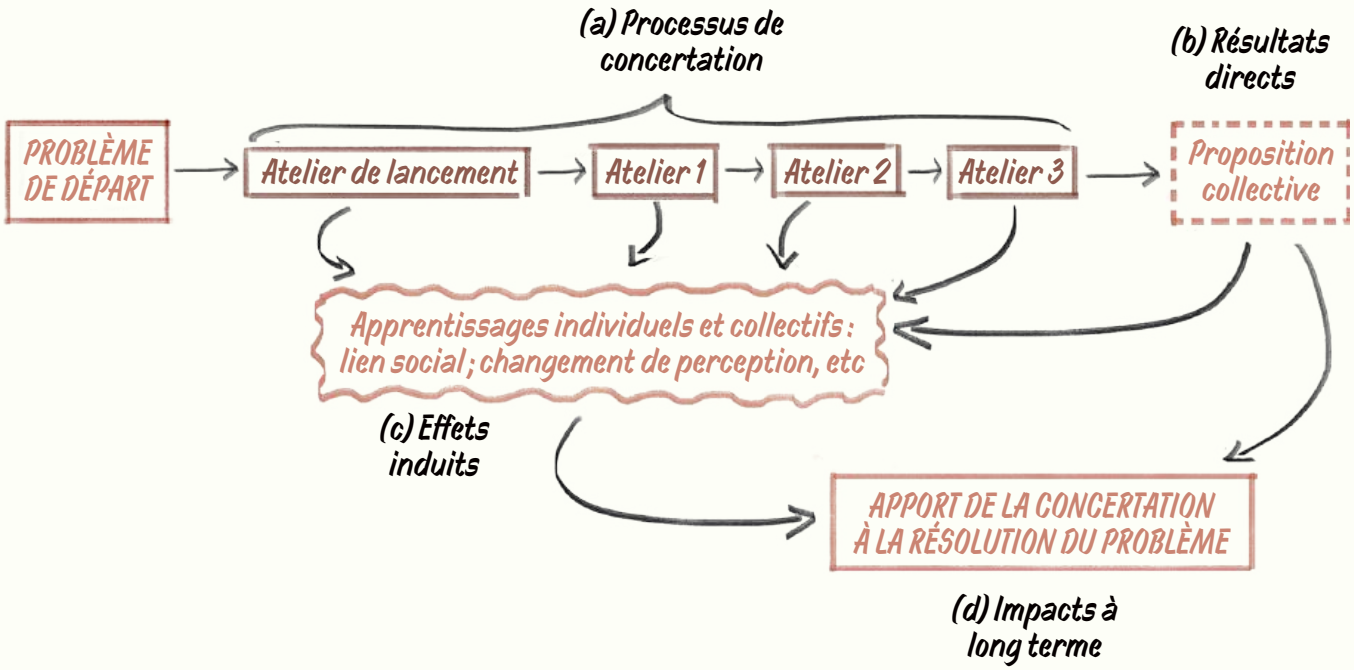
Cette question renvoie aux modalités de mise en œuvre de la concertation, c'est-à-dire à comment elle s'est déroulée. Elle consiste à mesurer la qualité du processus, en fonction de critères explicites. Lisode propose d'évaluer la qualité d'une concertation en fonction d'une liste de principes (→ page 10), issus de la littérature scientifique[11] et de son expérience de terrain. Ces principes apparaissent comme une condition nécessaire (bien que non suffisante) pour garantir les ambitions sociales et démocratiques d'une concertation (→ page 09).

10 – Scriven, M. (1991). Evaluation thesaurus. Sage.
11 – Rowe, G. and Frewer, L.J. (2004) Evaluating public participation exercises. A research agenda. Science, Technology, & Human Values, 29 (4), 512-556.

## 2. Que peut-on concrètement observer ?

Comme résumé dans le schéma ci-dessous, évaluer une concertation doit permettre d'observer et rendre compte de différentes dimensions :

- Les différentes activités et évènements qui jalonnent le processus de concertation (a), afin de monitorer ce dernier, mais aussi d'évaluer s'il respecte les critères de qualités prédéfinis, notamment d'un point de vue démocratique
- Les résultats directement imputables à ce processus (b), qui permettront de mesurer si la concertation a atteint ses objectifs instrumentaux
- Les effets induits du processus (c), comme les apprentissages, le lien social ou encore les changements de perception de participants, qui constituent des évolutions sociales individuelles ou collectives importantes à mettre en lumière
- Les impacts du processus (d), qui relèvent de la combinaison de tous les éléments décrits précédemment mais aussi des facteurs externes, et qui s'expriment à plus long terme




## 3. Les limites de l'évaluation de la concertation

L'évaluation de la dimension sociale d'une concertation est une démarche délicate pour deux raisons principales. Tout d'abord, les changements sociaux souhaités (apprentissage, renforcement du lien social, etc.) sont conditionnés par un contexte indépendant de la démarche de concertation elle-même (p.ex. historiques de relations entre acteurs, degré d'ouverture des participants, etc.). Mais ils peuvent aussi être la conséquence d'événements externes au projet (p.ex. actualité politique et sociale, situation personnelle des participants, démarche parallèle impliquant les mêmes personnes, etc.), qui ne sont pas toujours connus. Ensuite, ces changements renvoient à des évolutions sociales et cognitives qui sont difficiles à caractériser d'une façon objective sans outils adéquats. Ainsi, *on se limite généralement à mesurer la perception que les participants se font de ces changements*, plutôt qu'à prouver leur existence (→ voir exemple de questionnaire page 94).

L'évaluation de l'impact d'une concertation sur la résolution d'un problème se heurte au fait qu'il existe une multitude de paramètres qui influencent le succès d'une politique publique. Le fait qu'elle ait été élaborée de façon concertée n'est qu'un paramètre parmi d'autres. Il est donc particulièrement difficile d'isoler la variable « concertation » de toutes les autres[12] ! C'est pourquoi *l'évaluation de l'impact se limite généralement à établir une chaîne conceptuelle de cause à effet* (chaîne d'impact) plutôt qu'à mesurer concrètement les causalités. Nous présentons un exemple de chaîne d'impact ci-après.

Une dernière limite est liée aux personnes qui évaluent le processus. Bien souvent, les ressources ne sont pas suffisantes pour disposer d'un regard extérieur (expert indépendant). Pour cette raison, et afin d'éviter que les animateurs soient juges et parties de leur processus, *on se réfère à l'avis des participants*, en leur demandant directement ce qu'ils pensent du processus dans un questionnaire anonyme.

# OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

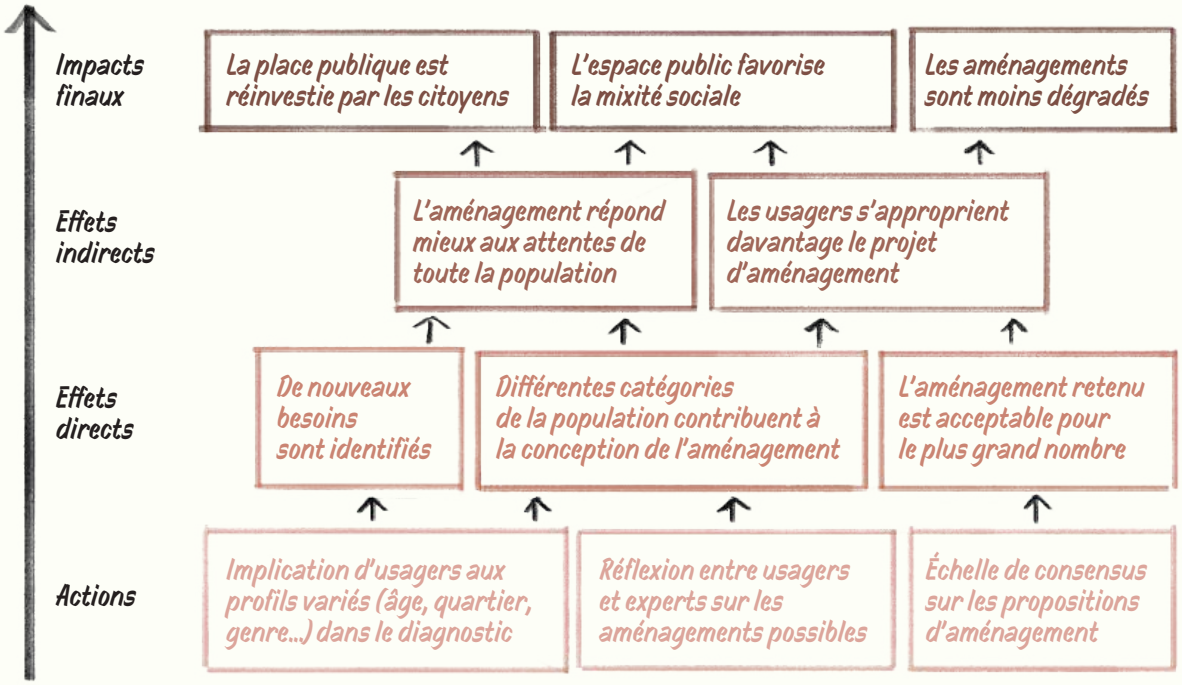
Nous proposons ci-après quatre outils distincts pouvant être mobilisés dans une démarche de suivi et évaluation d'une concertation :

- La chaîne d'impact (ex ante et ex post)
- Le questionnaire d'évaluation post-atelier
- Le compte rendu d'atelier
- Les entretiens individuels en fin de processus

## 1. La chaîne d'impact

Le principe de la chaîne d'impact est de représenter les effets en cascade d'un processus de concertation vers l'obtention d'un résultat explicite et partagé par tous.

12 – Ce défi est connu sous le nom du problème de l'imputabilité qui a été analysé par John Mayne (2001). L'approche que nous vous proposons est largement inspirée de l'analyse de contribution, dont il est l'une des principales figures.




L'enjeu est de formaliser en un schéma clair et rigoureux la logique derrière la mise en place d'une concertation (→ exemple ci-dessus).

Utilisée en amont de la concertation, cette explicitation permettra de communiquer sur les objectifs poursuivis. Une fois la démarche terminée, on pourra également s'appuyer sur cette représentation pour explorer, par exemple lors d'entretiens individuels, les impacts engendrés par la démarche.

Sans chercher à être exhaustif, il peut être intéressant d'identifier les facteurs extérieurs qui influenceront la réussite du projet (et qui ne dépendent pas de vous !). Cela permettra de rappeler que, bien que vous ayez une obligation de moyens, vous ne pouvez pas garantir que la concertation aboutisse, dans la mesure où vous ne maîtrisez pas tous les facteurs en jeu. Une concertation n'est pas une expérimentation de laboratoire, mais un processus situé dans le réel.

## 2. Le questionnaire en fin d'atelier

Le questionnaire papier en fin d'atelier est le moyen le plus sûr et efficace de récolter des informations qui vous aideront à monitorer votre processus et répondre aux deux questions exposées précédemment. De plus, à la différence des entretiens individuels, il vous permettra de générer des informations quantifiées facilement mobilisables dans une note d'analyse. Sous couvert d'anonymat, le questionnaire vous permettra enfin de recueillir des avis plus sincères et directs qui n'auraient pas forcément été formulés lors d'un échange de vive voix.

Nous conseillons de vous limiter à une page de questionnaire, sur laquelle les participants répondront à quelques questions fermées, avec la possibilité, s'ils le souhaitent, de rédiger des commentaires (→ exemple page suivante).

Nous conseillons également de laisser un espace en fin de formulaire pour permettre aux participants d'y inscrire leurs recommandations pour la suite du processus. Enfin, ces questionnaires doivent être distribués juste avant le départ des participants, en leur demandant de répondre sur place, et en expliquant pourquoi il est important de recueillir leur perception de la concertation.

| Affirmation à évaluer | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Ne sait pas | Commentaire |
|---|---|---|---|---|
| Les objectifs de la concertation sont clairs | X | | | |
| La démarche de concertation est utile | X | | | |
| L'animateur était neutre | X | | | |
| Tous les intérêts en jeu étaient représentés | | X | | Sinon qui manquait ? *Les pêcheurs !* |
| J'ai appris de nouvelles choses lors de l'atelier | | X | | *Trop tôt pour me prononcer* |

## 3. Le compte rendu d'atelier

Il est nécessaire de rédiger un compte rendu après chaque atelier de concertation. Ce document est primordial pour conserver une trace des participants, des activités et des sujets abordés. Il permet aussi de restituer les résultats obtenus (points consensuels entre les participants, points de désaccords, réponses au questionnaire d'évaluation, etc.), et sera enfin nécessaire pour préparer les prochaines étapes de votre processus. À l'heure du bilan de la concertation, vous pourrez remobiliser les différents comptes-rendus afin de restituer une image fidèle du processus réalisé. Ce document est généralement structuré de la façon suivante :

- Rappel du contexte et objectifs de la concertation (important pour les personnes qui n'y auraient pas participé)
- Objectifs spécifiques de l'atelier
- Déroulement (agenda et méthode de travail)
- Liste des animateurs et participants
- Résultats obtenus (en plénière, en sous-groupes…)
- Évaluation de l'atelier (basé sur le traitement du questionnaire)

Le compte rendu doit être rédigé et partagé auprès de tous les participants dans un délai raisonnable (entre deux et trois semaines maximum après l'atelier). On laisse ensuite un délai aux participants afin qu'ils puissent faire remonter leurs commentaires ou demandes de modification. Une fois ce délai passé, le compte-rendu sera validé, et il constituera un jalon important dans votre démarche.

## 4. Les entretiens individuels en fin de processus

Une fois la concertation terminée, il peut être utile de conduire quelques entretiens individuels semi-directifs avec quelques acteurs clés, qui vous permettront de caractériser plus finement les différentes relations décrites dans votre chaîne d'impact. Les entretiens de ce type permettent aussi de recueillir des explications, idées ou anecdotes qui vous permettront de mieux comprendre les résultats obtenus. Différentes techniques d'entretiens peuvent être utilisées, notamment l'entretien compréhensif qui va favoriser une posture d'écoute et d'empathie avec la personne interviewée afin de lui permettre d'exprimer ses opinions sans filtre.

→ voir plus Guide sur l'évaluation de la participation édité par l'Institut de la Concertation et de la Participation Citoyenne : https://i-cpc.org/wp-content/uploads/2022/01/ICPC_2022_EvaluationParticipation.pdf

# EN CONCLUSION

La mise en œuvre d'un processus de concertation constitue un véritable défi. Sa réussite repose sur la combinaison de plusieurs facteurs. Il s'agit tout d'abord de définir clairement pourquoi l'on souhaite s'engager dans cette voie. Il faut ensuite élaborer une stratégie cohérente avec le contexte local. Il faut également choisir les « bons » outils et méthodes participatives et savoir les utiliser. Il est nécessaire de clarifier sa posture et de respecter certaines règles déontologiques. Il faut enfin mobiliser des moyens à la hauteur des objectifs visés.

À l'inverse de l'ingénierie de type technique, l'ingénierie de la concertation ne peut pas prédire avec certitude quel résultat sera produit avec tel type de processus, outil ou méthode. Elle permet en revanche de se poser les bonnes questions et d'adopter une posture réflexive afin d'éviter les écueils inhérents aux démarches participatives. Nous espérons que ce guide vous aura apporté une matière utile pour (re)penser vos propres pratiques de la concertation, et nous vous souhaitons une très bonne continuation dans vos projets !

L'équipe de Lisode

# RÉFÉRENCES


### [Cité dans notre guide]

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of planners, 35(4), 216-224.*

Boal, A., Derlon, N. & Lonchampt, R. (1978). *Jeux pour acteurs et non-acteurs : pratique du théâtre de l'opprimé.* François Maspero.

Etienne, M. (2010). *La modélisation d'accompagnement une démarche participative en appui au développement durable.* Quae Editions. [Ouvrage de référence sur la démarche ComMod]

Haegel, F., Rey, H. & Sintomer, Y. (2000). *La Xénophobie en banlieue. Effets et expressions,* Paris, L'Harmattan.

Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making.* John Wiley & Sons.

Mucchielli, A. (1995). *Les jeux de rôles.* Presses universitaires de France.

Rogers, C. (1961). *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychology.* London.

Rogers, C. (1978). *On Personal Power. Inner Strength and its Revolutionary Impact.* London.

Rogers, C. & Freiberg, J. H. (1994). *Freedom to Learn*. Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey.

Rosenberg, M. B. (2003). *Non-Violent Communication. A Language of Life.* Encinitas, California.

Schein, E. H. (1987). *Process Consultation. Lessons for Managers and Consultants.* Vol. II. Reading, Massachusetts et al.

Zask, J. (2011). *Participer essai sur les formes démocratiques de la participation.* Les voies du politique. Lormont : Le Bord de l'eau.

### [Autres publications académiques d'intérêt]

Beierle, T. C. & Cayford, J. (2002). *Democracy in practice: public participation in environmental decisions. Resources for the Future,* Washington, D.C., USA. [Livre qui évalue les résultats de 239 cas de concertation aux États-Unis]

Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie : actualité de la démocratie participative.* Paris, Seuil. [Ouvrage de référence sur la concertation en France]

Bryson, J. M., Cunningham, G. L. & Lokkesmoe, K. J. (2002). What to do when stakeholders matter: the case of problem formulation for the African American Men Project of Hennepin County, Minnesota. *Public Administration Review* 62(5):568-584. [Article qui décrit la méthode d'analyse de jeux d'acteurs en détail]

Callon, M., Barthe, Y. & Lascoumes, P. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique.* Paris, Seuil. [Ouvrage classique qui traite des controverses sociotechniques]

Cooke, B. & Kothari, E. (2001). *Participation: The new tyranny?* Zed Books. [Regard critique sur les démarches participatives comme une forme de pouvoir].

Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: making better decisions through citizen involvement.* Jossey-Bass, San Francisco, California, USA. [Ouvrage de référence sur la participation citoyenne, dans le contexte anglo-saxon].

Hickey, S. & Mohan. G. (2004). *Participation - from tyranny to transformation? Exploring new approaches to participation in development.* Zed books. [Réflexion sur le potentiel des démarches participatives à faciliter le changement social]

Mermet, L. & Berlan-Darqué, M. (2009). *Environnement : décider autrement : nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation.* Éditions L'Harmattan. [Sélection de travaux sur la concertation dans le domaine de l'environnement]

Ostrom, E. (2015). *Governing the commons.* Cambridge University Press. [Ouvrage de référence sur la gestion des biens communs]

### [Autres guides]

Dionnet, M., Imache, A., Marlet, S. & Mnajja, A. (2017). *Guide pour l'action transfert de la gestion des périmètres publics irrigués aux associations d'irrigants en Tunisie : Tome 2 : La démarche DIMA : un dialogue multi-acteurs pour la gestion concertée des ressources et des territoires,* CIRAD.

Direction Interministérielle de la transformation publique. *Guide méthodologique pour comprendre les enjeux de la participation citoyenne & Kit d'animation pour concevoir pas à pas son dispositif de participation.*

Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. (2015). *Démocratie participative Guide des outils pour Agir.*

La Gazette des Communes. (2020). *Guide de la démocratie locale ouverte.*

GIZ. (2020). *Guide d'orientation pour une gestion participative et contractuelle de l'eau au Maroc.*

Grand Lyon. (2007). *La concertation dans la conduite de projet : guide méthodologique.*

Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique. (2017). *Les démarches de participation citoyenne - Boîte à outils.*

&&

lisode

356 Rue de l'Oasis, 34080 Montpellier, France
contact@lisode.com
+33 (0) 9 84 49 40 96
www.lisode.com

Code ISBN : 978-2-9560240-4-0
Dépot Légal : mars 2024
Ce document est mis à disposition selon les termes de la
Licence Creative Commons CC BY-NC-ND 4.0 International