



GUIDE DE **CONCERTATION TERRITORIALE** ET DE FACILITATION

Proposé par l'équipe de Lisode :
Mathieu Dionnet, Amar Imache,
Elsa Leteurtre, Jean-Emmanuel Rougier,
Aleksandra Dolinska

Montpellier 2017

 lisode

Réalisation :
Lisode
2512 Route de Mende
34090 Montpellier
France
contact@lisode.com
+33 (0)9 84 49 40 96

Lisode, 2017

Ce document est mis à disposition
selon les termes de la Licence Creative
Commons CC BY-NC-ND 3.0 FR



ISBN 978-2-9560240-0-2 9782956024002

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.

www.lisode.com

Sommaire

Préambule	4
1. Les fondements de la concertation	5
Définition de la concertation	6
Objectifs de la concertation	6
Principes de la concertation	8
Contexte historique et réglementaire en France	10
2. Planification stratégique d'un processus de concertation	13
Analyse du contexte	14
Analyse du jeu d'acteurs	15
Planification participative du processus	16
Questions à se poser avant de lancer la concertation	17
3. Exemples de processus	19
Le débat public	20
La conférence de citoyens	20
La modélisation d'accompagnement	21
4. La mobilisation des acteurs	23
Repères de base	24
Comment mobiliser ?	25
Qui mobiliser ?	25
5. Outils et méthodes de concertation	27
Comment réagir à une présentation formelle ?	28
Comment faire un état des lieux ?	29
Comment faire un diagnostic des enjeux ?	30
Comment faire de la prospective ?	32
Comment prendre et formaliser des décisions ?	34
Comment gérer de grands groupes ?	36
Les écueils à éviter	39
6. La facilitation de groupe	41
Les fondements	42
Faciliter un atelier, huit étapes essentielles	44
Techniques de facilitation de groupe	52
7. L'évaluation	57
Pourquoi évaluer une concertation ?	58
Cadre d'évaluation d'une concertation	58
Evaluation experte ou participative ?	59
Indicateurs	61
Références	62

Préambule

Les activités comme la planification urbaine, la protection des espaces naturels sensibles, la gestion des ressources naturelles, la construction de grandes infrastructures, et bien d'autres encore, suscitent de plus en plus souvent l'implication de la société civile. Cette implication peut être : réglementaire d'une part, car le corpus législatif tend à favoriser cette implication ; instrumentale d'autre part, pour une plus grande efficacité des projets concernés ; sociale et politique, lorsque la société civile s'empare de projets afin d'être partie prenante de la décision ; et enfin tactique et stratégique, pour emporter l'adhésion.

Dès lors, il ne s'agit plus de proposer la meilleure solution d'un point de vue technique, décidée dans un huis clos entre les décideurs habituels - politiques et experts - mais de construire un projet qui satisfasse au mieux toutes les parties prenantes. Une façon d'y parvenir est de le faire ensemble. C'est l'objectif de la concertation : ouvrir les processus de décision habituels aux nouveaux acteurs, et accompagner les acteurs dans l'exploration de situations complexes, où les points de vue sont souvent en opposition et les incertitudes rendent les expertises scientifiques non conclusives.

Mais ces processus de concertation interrogent le rôle et les objectifs des gestionnaires et décideurs, en redéfinissant leurs interactions avec la société civile. Ces processus questionnent également les compétences de ceux qui doivent les mettre en œuvre :

- Comment passer de l'analyse d'un problème à la planification stratégique d'un processus de concertation ?
- Comment mobiliser les participants et favoriser leur responsabilité ?
- Comment travailler avec des participants aux intérêts divergents dans un cadre constructif et motivant ?
- Comment passer de la représentation des intérêts individuels à la construction d'accords collectifs ?

- Quelle posture doit-on adopter pour mener à bien un processus de concertation ?
- Quels effets induits peuvent avoir ces dispositifs ?

Si l'ingénierie de la concertation cherche à trouver des réponses génériques à ces questions, ces réponses dépendent aussi du contexte. 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'étranger, 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

Les
fondements
de la
concertation



Définition de la concertation

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 (Figure 1). Selon cette définition, la concertation fait intervenir un certain nombre de parties prenantes en vue d'élaborer collectivement des propositions sur un projet.

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, etc.

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, comme les élus, les services de l'Etat, etc. 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 (cf. les principes, page 8).

Conjointement à ses objectifs instrumentaux, la concertation a aussi des objectifs sociaux, démocratiques et politiques.

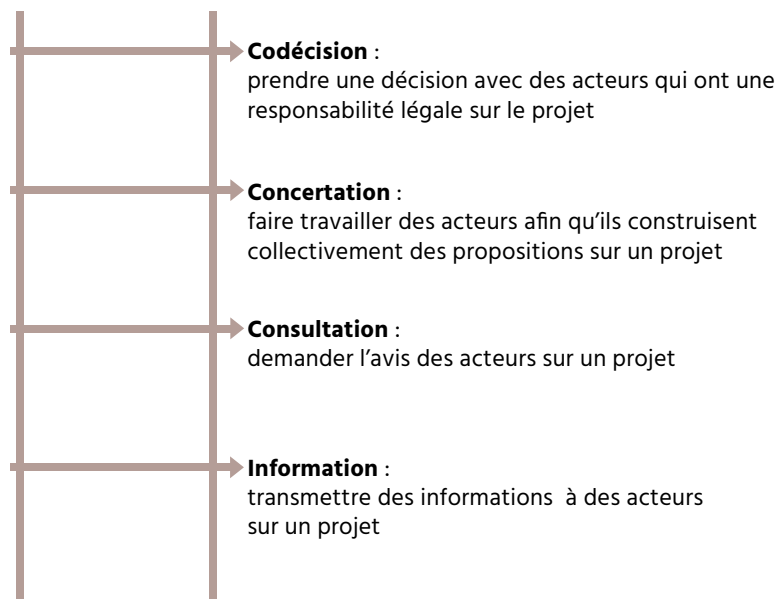


Figure 1
Echelle simplifiée de participation à un processus de prise de décision

Objectifs de la concertation

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.

Objectifs pour le commanditaire

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 pro-



Dictionnaire de la participation :
<http://www.dicopart.fr/>

blème 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.

Bien entendu, ces objectifs diffèrent énormément d'un processus de concertation à un autre, et peuvent même s'opposer au

sein d'un même processus. A 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.

Objectifs pour les participants

Si l'on considère les éléments qui motivent les participants à participer, nous pouvons en distinguer trois types :

- l'idée de « Faire partie de... » qui implique la satisfaction de se joindre à une action collective ;
- l'idée de « Contribuer à... » qui implique la satisfaction d'apporter son expérience, ses idées, ses connaissances au reste du groupe ;
- l'idée 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.



Atelier de concertation territoriale en vue d'élaborer un Agenda 21



Principes de la concertation

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 diverses

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.

Toutes les parties prenantes sont représentées 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 trois niveaux

1. 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



Simulation d'un processus de concertation dans le cadre d'une formation

Pour aller plus loin...

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 citoyen

La charte de la participation du public du Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer, élaborée avec les parties prenantes

La charte parisienne de la participation de la Mairie de Paris

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.

2. 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.

3. 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, p. 41).

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.

Contexte historique et réglementaire en France



“La Liberté guidant le peuple” d’Eugène Delacroix (1830)

Les origines

Depuis la Révolution française, et malgré la Déclaration des droits de l’homme et du citoyen qui stipule déjà que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration », la pratique de la concertation a eu bien du mal à s’institutionnaliser. Les enquêtes publiques apparaissent dans le domaine de l’urbanisme en 1807 et il faut ensuite attendre les années 1980 pour voir apparaître de nouvelles avancées réglementaires, soit presque 180 ans ! (Figure 2).

Pourtant, hors du champ réglementaire des initiatives locales se sont peu à peu 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.

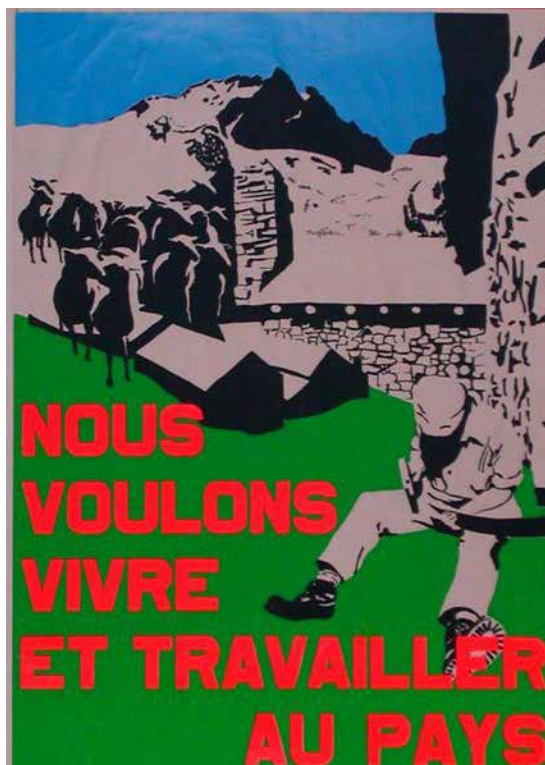
Les années 80 et le tournant de l’environnement

En 1983, les enquêtes publiques sont gé-

néralisées à tout projet pouvant impacter l’environnement. En 1995, la Commission nationale du débat public (CNDP) est créée. Sa saisine est obligatoire pour tout projet d’aménagement (ayant un impact sur l’environnement) et dépassant 300 millions d’euros. Une saisine volontaire est également possible, par exemple sur des sujets de société : nanotechnologies, débat sur la fin de vie, etc.

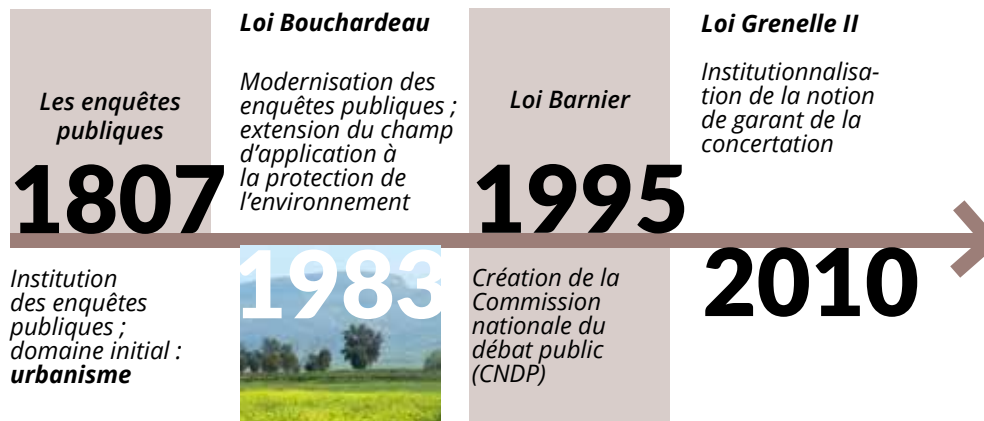
Toutefois, la procédure est souvent qualifiée de consultation plutôt que de concertation car intervenant sur un temps court (4 mois) très en amont du projet (Figure 3). L’objectif du débat public (voir page 20) est donc d’accorder un accord de principe pour poursuivre le projet sous condition (le plus souvent) d’une concertation future. Or, la dite concertation n’est pas encadrée réglementairement.

Hors du champ réglementaire, de nouvelles initiatives sont à relever, comme les premières expérimentations de conférences de citoyens (voir page 20). Cet outil s’inspire des jurés d’assises en proposant de restreindre la concertation à un panel



Site de la Commission nationale du débat public : www.debatpublic.fr

Figure 2
L'histoire de la participation publique en France



Pour aller plus loin...

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 suivant :

La Communauté de pratique des concepteurs de démarches participatives (www.particip.fr)

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)

de citoyens qui reçoivent une formation et peuvent conduire des auditions avant de rendre un avis commun sur un projet.

Aujourd'hui

Pour parer au besoin de mieux encadrer la concertation dans le temps (cf. limites du débat public évoqué ci-dessus), la loi Grenelle II de 2010 impose au maître d'ouvrage d'informer la Commission nationale du débat public, pendant la phase postérieure au débat public et ce jusqu'à l'enquête publique, des modalités de la concertation mise en œuvre. Le texte stipule qu'un garant de la concertation peut être désigné pour tenir ce rôle. La formalisation de ce rôle de garant est aujourd'hui un des principaux axes de travail de la CNDP.

A noter enfin que chaque domaine développe ses propres réglementations et pratiques en matière de concertation. Au sein de l'environnement, le domaine de la gestion de l'eau est précurseur. Au-delà de l'environnement, la politique de la Ville et la santé sont également des sources d'initiatives très intéressantes.

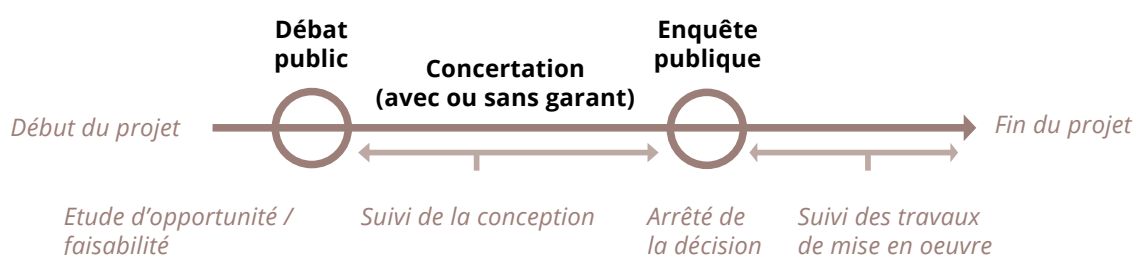


Figure 3
Place du débat public dans la vie d'un projet

tion
es et

IDENTIFICATION ET
PRIORISATION
DES OBJECTIFS

/partager
ances

Construire une
vision commune
sur la ~~gestion de~~
la ~~mappe~~ ^{à venir} = quels obj. à long
terme?

Décliner cette
vision en actions/
solutions

nie -
ive à
urance -
cran

BRAINSTORMING

ARBRE DE
SOLUTIONS



**Planification
stratégique**
d'un processus
de 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 *check-list* synthétisant les questions nécessaires à se poser avant de se lancer dans un processus de concertation (voir page 17).

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 8). 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 ?).

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



Exemple d'analyse de contexte conduite en formation sur une étude de cas des participants



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** : Sur quel périmètre géographique va se dérouler la concertation ? Sur 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).



Exemple d'analyse du jeu d'acteurs conduite en formation sur une étude de cas des participants.

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 (voir pages 24-25) 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.

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 :

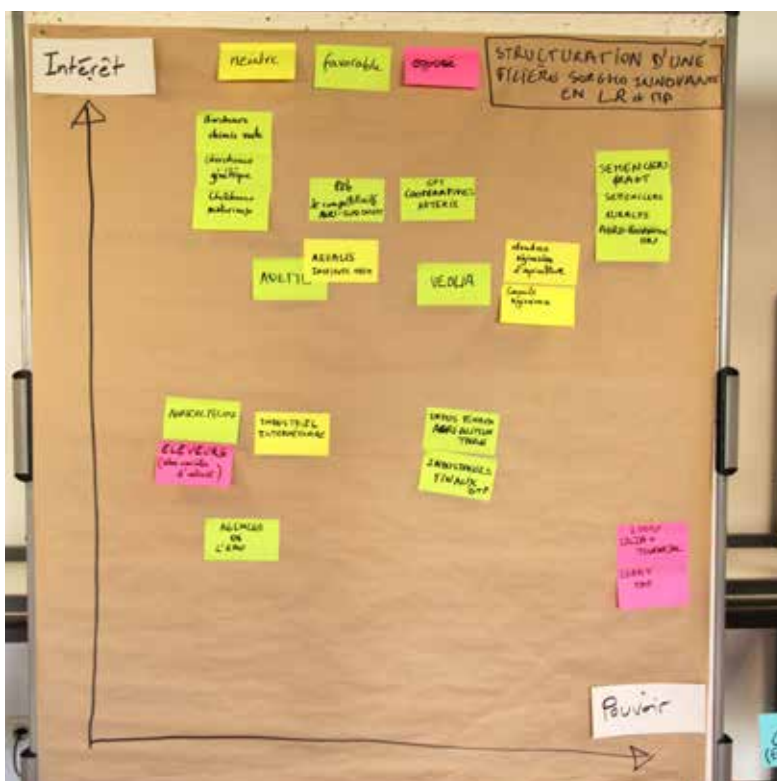
- en vert, les acteurs favorables ;
- en jaune, les acteurs neutres ;
- en rouge, les acteurs opposés.

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.

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.)

Pour aller plus loin : il est également possible de faire 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).



Lecture du résultat

Le résultat est à lire en fonction de l'analyse du contexte telle que décrite précédemment, 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'Etat » 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'utilisateurs 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 :

- Etapes
- 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 57).

À l'issue de cet exercice, une note de cadrage peut être rédigée pour acter la forme du processus.



Exemple de processus conçu en formation sur une étude de cas des participants

Planification stratégique				
Étapes	Objectifs	Participants	Outils	Moyens
Partage de l'initiative sur l'étude de cas et le Président	Mobiliser les forces vives jeunes	Équipe Marie + Président	Réunion d'équipe avec le Président + Préparation de la note + Note à signer après réunion	1h - restitution à plusieurs discussions
Validation par les administrateurs	Donner mandats au Président	membres du CA	Note revue	Note - enjeux - grandes lignes - contextes - contraintes - équipe projet
Rencontres bilatérales des Présidents des structures concernées / Président Alterre	Mobiliser et partager autour d'une démarche de concertation	Présidents des structures (+ directeurs ?)	Rencontre avec note validée par la EA	2h - enjeux - grandes lignes - contextes - contraintes - équipe projet
Rencontre des 6 structures (Présidents + Dir)	- Présentations, pour amener et connaître - Examiner les besoins sur un simple de concertation	Présidents et directeurs	Présentation - pitch - feuille - Débat - note à amender et valider collectivement	2h - enjeux - grandes lignes - contextes - contraintes - équipe projet
Atelier de co-construction du processus de concertation	Co-construire un processus de concertation (analyse de contexte + planification) dans à préparer aux décideurs	Équipe projet	- Brise glace - 2 jours - Agenda - Partage contextuel - Analyse de contexte - Planification stratégique	Facilitateur extérieur neutre
Restitution aux Présidents et directeurs équipes				
Rencontres des Présidents				

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 ?
- Est-ce que les besoins et les intérêts des différents acteurs concernant le processus et la thématique sont suffisamment clairs ?

- Est-ce que le périmètre du processus (géographique, temporel, décisionnel) est clair ?

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 et en dehors de votre organisation ?
- Qui vont être les participants ? Est-ce que les raisons pour lesquelles vous les avez choisis (représentativité, légitimité, motivation, etc.) sont claires ?

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 pourrez 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.



Compter par la reconnaissance locale
des usages

- PO - Plan simple de gestion d'entretien pour les installations en
attente de la loi de 2015 sur l'eau
- PO - 2022-23: Premier de service en 1514 des lieux / Patrimoine de l'histoire

Cloud
100% des données
100% des données
100% des données
100% des données
100% des données

Lac Savines le siècle XX
Lac Savines le siècle XXI
au patrimoine du XX

Map of the Lac Savines area with various geographical features and labels.

Exemples de processus





Nous présentons ci-dessous trois méthodologies distinctes qui permettent de structurer des processus de concertation. 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). Toutes ont été formalisées et décrites à travers un certain nombre d'objectifs, un processus particulier, des outils spécifiques et des règles à suivre.

Le débat public

Comme vu dans le sous-chapitre « Contexte historique et réglementaire en France » (page 10), le débat public est un processus formalisé mené par la CNDP.

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 a alors 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 diffu-

ser (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.



Pour plus d'information :
www.debatpublic.fr/
comment-ca-marche

La conférence de citoyens

La démarche de conférence de citoyens (*citizen jury*) permet de faire participer un groupe restreint de citoyens à la prise de décision politique. La conférence de citoyens est particulièrement indiquée lorsque l'on se trouve face à une question de politique publique controversée où les opinions sont divisées.

Cette démarche repose sur la constitution d'un panel de 12 à 24 citoyens tirés au sort mais de façon à créer un groupe représentatif de différents critères socio-professionnels (âge, profession, sexe, 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. A la différence de beaucoup d'autres formats (p. ex. le *21st Century Town Meeting*), la controverse est actée et les participants auront le temps et les ressources nécessaires pour construire un avis « éclairé ».

Processus

Une conférence de citoyens s'étale généralement sur trois weekends. Pour rendre leur verdict, les citoyens sont tout d'abord formés (généralement par des universitaires) sur la thématique en question (premier

En savoir 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 : Quelle système de santé voulons-nous et comment devons-nous l'utiliser et le financer pour qu'il soit viable ?
www.conferencedecitoyens.fr/la-thematique/



Premier weekend d'une Conférence de Citoyen lors duquel un chercheur forme le panel de citoyens sur les services d'eau potable en ville

weekend). Ils ont ensuite la possibilité d'auditionner des « porteurs de points de vue » n'ayant pas la même opinion ou les mêmes idées (second weekend). Les citoyens sont enfin amenés à réfléchir et 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 weekend). 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.

La modélisation d'accompagnement (ComMod)

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 et d'autre part les jeux de rôles (voir page 32). 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 bien définie (www.commod.org/qui-sommes-nous/posture) 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 voulant s'impliquer dans l'évolution de cette démarche s'est constitué en association : l'association ComMod.

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'explicitier 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 en prenant en compte les données scientifiques connues et les éléments de représentations de l'environnement par 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

Étapes «types» d'une démarche ComMod et outils mobilisés.



Site de l'association ComMod: www.com-mod.org

Guide ARDI en ligne: cormas.cirad.fr/pdf/guideARDI.pdf

Plateforme Cormas en ligne: cormas.cirad.fr



Pour en savoir plus, voir Etienne (ed.) 2010

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.

Processus

Plus les parties prenantes sont associées à la construction du modèle et du jeu de rôles et plus l'appropriation du processus est forte par ces mêmes parties prenantes. Cette appropriation influencera fortement les engagements collectifs qui pourraient ressortir de cette démarche.

Dans un tel exercice, 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. Cependant, la modélisation d'accompagnement doit être vue comme une dé-

marche flexible 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, la démarche assurant de capitaliser sur les étapes clés et de faire évoluer le projet.



Modélisation d'accompagnement avec des élus sur la gestion du risque incendie dans les Cévennes



La
mobilisation
des acteurs





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 (décideurs et usagers). Il convient donc de lui accorder une attention particulière.

- 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 ?

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 ?

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 ?



Une fausse fontaine interpellant les passants sur un futur aménagement/projet pouvant être discuté dans le cadre d'une concertation



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. A 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, réaliser une caravane itinérante, 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 jugeant 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 événement ponctuel qui pourra im-

acter la disponibilité des participants (par exemple un match de foot, un événement social ou politique, etc.).

Qui mobiliser ?

Cette question renvoie à la notion de représentativité des participants, qui constitue une question délicate. En effet, il est souvent difficile de prétendre à une représentativité statistique des participants à une concertation. Au mieux, il est possible d'afficher une certaine diversité ou mixité des intérêts en jeu. Si le projet cherche un haut degré de représentativité, il sera nécessaire de faire intervenir un institut de sondages. Sinon, il faudra se contenter d'une représentativité partielle, car elle traduit peut-être simplement le fait que tous les acteurs ne sont pas prêts ou ne souhaitent pas être impliqués à ce stade. Respecter cet état de fait, c'est respecter un des principes déontologiques de la participation : la participation est libre et volontaire, et ne peut être imposée. Dans tous les cas, il est important d'explicitier qui a participé et selon quels critères les participants ont été invités à la concertation. Enfin, la représentativité de ces derniers dans le processus ne veut pas forcément dire que tous seront mobilisés au même moment ni de la même manière.



Stand d'information au marché aux puces sur une concertation future dans la commune





**Outils et
méthodes**
de concertation





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 différentes phases d'une concertation. Nous décrivons ensuite quelques exemples de formats permettant de gérer des grands groupes. Nous présentons enfin quelques méthodologies qui constituent des processus de concertation à part entière (réglementaires ou non).

Comment réagir à une présentation formelle

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. Cette méthode peut aussi être utilisée plus tard dans un processus de concertation, lorsque l'on souhaite faire réagir les participants à une présentation formelle (p. ex. lors de la restitution d'une étude technique).

Déroulement

Pour assurer la participation de tous, la salle est organisée en petit groupes d'une dizaine de personnes, avec un animateur par table. 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 :

1. les points les plus importants pour vous dans cette présentation ;
2. vos réactions/questions/besoins par rapport à ces points pour la suite du processus. »

L'objectif est de:

- révéler en premier lieu ce que les participants ont retenu/compris de la présentation. La mise en commun des compréhensions individuelles permet de reconstruire les points clés de la présentation. En effet, il est généralement difficile de suivre une longue présentation technique sans en oublier certaines parties.
- identifier en second lieu les enjeux importants pour les participants vis-à-vis du projet, et d'aider ainsi l'équipe à caler la suite du processus. Cela permet aussi de clarifier les incompréhensions.

Durant la présentation, les participants écrivent leurs idées sur des cartons de deux couleurs – une pour les points les plus importants, l'autre pour les réactions/questions/besoins.

A la fin de la présentation, au lieu de débattre en plénière, les participants sont invités à travailler en sous-groupes. Le facilitateur de chaque table récolte les cartons, les clarifie si besoin et les affiche sur un panneau. Dans un deuxième temps, les participants hiérarchisent les réactions/questions/besoins en votant pour ceux qui sont les plus importants pour eux. Chaque participant a à sa disposition deux gommettes (deux votes) à placer sur une ou deux thématiques choisies.

A la fin de l'atelier, les résultats du travail en petits groupes sont présentés en plénière par le facilitateur du groupe. Toutes les réactions importantes sont alors mises en débat en plénière. Le porteur du projet est là pour répondre aux premières questions et donner des explications nécessaires, notamment sur la suite du processus (principe de transparence).

Comment faire un état des lieux

Un processus de concertation comporte généralement une phase de diagnostic. Nous divisons cette phase en deux étapes. La première consiste à réaliser un état des lieux qui décrit des faits de la façon la plus objective et neutre possible. L'objectif est de faire converger les participants vers une description commune de la réalité. Il s'agit de s'accorder sur ce que l'on observe collectivement sans interpréter cette observation, en tentant à tout prix d'éviter les jugements de valeur. La problématisation correspond à la deuxième étape du diagnostic. Nous présentons ci-dessous deux outils qui permettent de faire un état des lieux de la façon la plus neutre possible.

La cartographie participative du territoire

La cartographie participative est une méthode utilisée afin de construire une représentation graphique d'un territoire avec

des acteurs locaux. Ce support présente de nombreux atouts : (1) une carte construite collectivement représente une réalité très concrète pour les participants, et peut ainsi servir de base à un diagnostic participatif précis et illustré (qui permet d'éviter les généralités) ; (2) cette méthode permet d'acquérir des informations très riches en un temps réduit ; (3) le résultat est facilement valorisable dans un rapport.

Cette méthode peut être réalisée sur la base d'une carte réelle (en format A0) ou simplement à partir d'une grande feuille blanche. Les cartes peuvent être utilisées à différents moments dans un processus participatif : brise-glace, état des lieux, diagnostic, recherche de solutions, restitution. Nous revenons sur ces différents usages dans ce guide.

Attention : la cartographie renvoie à l'univers de la géopolitique. La carte a toujours été un objet de pouvoir, ne sous-estimez pas les implications sociales et politiques que peut avoir leur usage.

Déroulement

Dans un premier temps les participants dessinent les frontières de l'unité géographique dont on parle. Ensuite ils ajoutent les caractéristiques principales du terrain (par exemple : les villes, les routes, les rivières, les limites des propriétés, etc.).

Dans un deuxième temps, les participants représentent sur la carte les informations en leur possession sur la thématique traitée (par exemple : les pratiques agricoles, l'accès aux services, le réseau d'eau, etc.). 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.



Atelier de modélisation participative sur la gestion de l'eau avec des gestionnaires de bassin



La modélisation participative

Au lieu d'entrer directement dans des débats potentiellement conflictuels (avec beaucoup d'implicites, d'incompréhensions, d'oublis, etc.), cette méthode vise à travailler avec les participants à la construction d'une vision collective « neutre », dans le sens où l'on ne se base que sur des éléments simples et objectifs (factuels). Ainsi, les participants sont invités à construire un socle commun de connaissances qui leur servira par la suite pour argumenter leurs débats. On leur demande pour cela de décrire le monde dont ils souhaitent parler selon une ontologie (système de représentation des connaissances) préétablie.

Attention : il est essentiel de s'assurer de la concordance entre l'ontologie choisie et la façon dont les participants se représentent leur monde.

Déroulement

Il existe différentes façons de représenter ces modèles (et d'animer leur construction), on peut citer : les schémas ARDI (voir également le sous-chapitre sur la modélisation d'accompagnement, p. 21) ; la chorématique ; les diagrammes de flux etc. Le plus souvent, le déroulement doit être adapté à ce que l'on souhaite représenter dans le modèle.



Comment faire un diagnostic des enjeux

Une fois l'état des lieux réalisé, la seconde étape d'un diagnostic vise à construire collectivement une interprétation des faits décrits dans la première étape, de façon à faire ressortir les enjeux (quels sont les problèmes, pour qui et pourquoi, etc.). A ce stade, diverses interprétations pourront surgir, et il ne faut surtout pas tenter de cacher les différences d'opinion. L'objectif est de permettre, dans un premier temps, à tous les points de vue de s'exprimer, même s'ils se retrouvent en opposition. Dans un second temps seulement, il sera possible de construire un discours collectif en hiérarchisant collectivement les enjeux.

La cartographie des enjeux

La cartographie participative peut également être utilisée pour identifier et hiérarchiser les enjeux d'un territoire ou d'une situation problématique.

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

Déroulement

Les participants se répartissent en groupes de 10-15 personnes autour de grandes tables pour travailler sur de grandes cartes (A0) de leur territoire (ou sur des cartes développées dans une étape précédente). Ils sont appuyés par un facilitateur par table. Les participants localisent sur ces cartes les points forts et les points à améliorer et les encerclent en vert et en rouge. Ils déterminent ensuite les enjeux du territoire. Les facilitateurs les écrivent sur des cartons et les affichent. A 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.



A gauche :
Construction d'un
modèle



Les visions souhaitables/non souhaitables du territoire

Déroulement

Les participants sont invités en amont d'une rencontre à envoyer deux images traduisant leur point de vue sur le sujet à traiter. Une première image (prise par le participant lui-même ou empruntée sur le net) illustre une vision positive et souhaitable pour le participant (un aménagement, une ressource, un paysage, des acteurs, etc.). Une seconde image illustre au contraire une vision négative et non souhaitable pour lui (dégâts, pertes, pollution, etc.). Les deux visions sont bien entendu subjectives et traduisent uniquement le point de vue de la personne. Quand l'ensemble des images sont rassemblées et imprimées on organise alors un mur photo qui constituera le support principal de l'atelier. Chaque participant est invité à commenter ses propositions à tour de rôle. Dans un deuxième temps, quand tous les participants auront donné leurs points de vue, le débat peut commencer.



L'arbre à problèmes

Version de la cartographie des enjeux adaptée à un grand groupe lors de laquelle les participants travaillent simultanément sur une très grande impression du territoire

L'arbre à problèmes est une méthode simple et robuste visant à analyser et structurer collectivement des problèmes aux raisons multiples et à identifier les causes premières de ces problèmes afin d'envisager des actions concrètes.

Attention : il est compliqué de construire un arbre à problèmes avec un grand groupe.

Déroulement

Dans un premier temps, les participants identifient le problème central (le problème à examiner). Dans un deuxième temps, les participants réalisent un brainstorming sur les causes du problème. Ils identifient les causes principales et les placent (avec l'aide d'un facilitateur) au fur et à mesure, en cascade, pour former les « racines » de l'arbre. Ils réfléchissent ensuite aux causes de chacune de ces causes premières et les placent en dessous des « racines » inférieures. Ce travail est répété en descendant le plus bas possible, jusqu'à ce que les causes 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.



A droite: Visions de citoyens sur l'avenir de leur commune illustrés par des photos. Ici l'exploration des futurs souhaitables à travers des images ou des photos est un outil intéressant pour visualiser les attentes et craintes des participants

Comment faire de la prospective

Avant de s'accorder sur des objectifs à court terme, il est souvent nécessaire de faire le grand saut, et de s'imaginer le futur. Selon notre expérience, il est plus facile de s'accorder sur des objectifs à long terme (p. ex. il faudra qu'il y ait encore des poissons dans la rivière dans 50 ans) qu'à court terme (p. ex. il faut aujourd'hui réduire de 30 % les prélèvements dans la rivière). Les outils prospectifs intègrent généralement la mise au point, l'expérimentation et l'analyse de scénarios. Nous présentons ici deux types d'outils qui, à la différence des outils « classiques » qui proposent des images du futur sur la base d'une expertise externe, permettent aux participants d'explorer leurs propres scénarios, de façon à les projeter dans un avenir dont ils sont acteurs à part entière.

Les jeux de rôles

Définition, d'après Mucchielli (1995) : « Un jeu de rôles est la performance d'une situation problématique impliquant des personnages qui jouent des rôles spécifiques ». Il existe de nombreux types de jeux de rôles (JdR) avec diverses finalités, comme les jeux pédagogiques, les Psychodrames et Sociodrames, les *Business Games*, les Exercices de simulation politique, les sciences sociales expérimentales ou encore les JdR ComMod (voir pages 21-22). Nous décrivons ci-dessous notre expérience dans l'usage des jeux de rôles dans des processus de concertation.

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.

Pourquoi utiliser un JdR dans des processus de concertation? La mise en situation permet tout d'abord de mettre en scène et vivre une problématique impliquant diffé-



rents acteurs. L'analyse collective de cette problématique est facilitée par l'observation et le débat de faits très concrets (ce que les joueurs ont fait pendant le jeu), et non de la situation réelle, bien plus complexe et polémique.

Le jeu permet aussi aux joueurs de tester certaines actions ou décisions et d'en évaluer les conséquences immédiatement. Ceci engendre un apprentissage individuel et collectif par l'expérimentation qui dépasse de loin d'autres formes de travail.

La distance avec la réalité permet ensuite aux participants de sortir de leur quotidien, de prendre du recul. Cette distanciation avec le réel offre aussi la possibilité d'aborder des questions sensibles, de tester des choix plus créatifs car moins contraints que dans la réalité. Elle donne enfin la possibilité de se projeter à la place des autres (dans le cas des rôles inversés), ce qui permet de décentrer les individus en leur faisant « vivre » les contraintes et besoins des autres et de générer de l'empathie mutuelle.

Le jeu provoque de nouvelles formes d'interaction entre les participants (notamment pour atteindre un objectif commun). Ces interactions sont encadrées dans un univers « démilitarisé » qui permet à tous les participants de s'exprimer, d'assurer une compréhension mutuelle, ou encore de créer un lien entre différents savoirs (p. ex. experts et usagers).



Session de jeu de rôles sur la gestion de l'eau entre gestionnaires



Pour plus d'information, une synthèse sur les jeux de rôles dans la domaine de la gestion de l'eau : www.lisode.com/wp-content/uploads/2014/05/Dionnet-2008-Les-jeux-de-roles-concepts-cles.pdf

L'élaboration de scénarios permet aux participants de se projeter dans le futur, ce qui ouvre les champs du possible et leur permet de s'accorder sur des objectifs à long terme, avant de chercher à résoudre leurs différends à court terme. Les participants ont ensuite l'occasion d'évaluer des solutions alternatives et peut-être avancer dans l'élaboration d'un consensus.

Déroulement

Un JdR peut prendre des formes extrêmement diverses. L'interface de l'utilisateur peut par exemple varier d'un simple tableau noir à un support informatique complexe. Le nombre de participants peut varier de deux à plusieurs dizaines. Une session de jeu nécessite au moins une demi-journée de travail.

En général, une session de JdR se déroule 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) est généralement utilisé pour recueillir des informations sur les joueurs et 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.

Le théâtre forum

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 et permettant de simuler une situation problématique entre acteurs d'un processus de concertation. Nous mobilisons cette méthode pour simuler le déroulement d'un atelier participatif dont les résultats sont peu prévisibles. Utilisé dans ce sens, il s'agit d'un outil prospectif puissant permettant d'anticiper des blocages potentiels avant qu'ils surviennent, afin de chercher des manières de les éviter.



Session de jeu de rôles sur la gestion des inondations entre gestionnaires et usagers



Simulation d'un atelier impliquant des agriculteurs et des agents de l'administration tunisienne sur la gestion d'un périmètre irrigué. Les participantes au premier plan analysent la scène

Déroulement

La première étape consiste à préparer la scène qui va être jouée. Il convient pour cela de présenter le contexte de la simulation (quelle scène allons-nous jouer/pourquoi), lister les acteurs représentés dans la scène, définir leur stratégie et positionnement par rapport au problème, et distribuer les rôles aux participants qui vont jouer la scène. Les participants ne jouant pas la scène endosseront le rôle d'observateurs.

La seconde étape consiste à jouer la scène. 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.

Après plusieurs essais, les participants arrêtent la simulation et l'analysent ensemble. Quels ont été les problèmes, les blocages rencontrés? Quelles solutions ou réponses ont été mises en place? Comment aurait-on pu améliorer la situation? Le retour vers le réel permet d'améliorer la planification d'un atelier participatif.

Comment prendre et formaliser des décisions

À la fin d'un processus de concertation, il est indispensable de prendre et formaliser des décisions. Là encore, différents outils peuvent être mobilisés. Nous vous en présentons ici trois complémentaires.

L'écriture participative

Il arrive fréquemment dans un processus de concertation que plusieurs groupes de travail interviennent en parallèle ou successivement. Afin d'articuler leurs travaux, il peut être intéressant de les faire travailler à l'enrichissement progressif d'un même texte servant de navette entre les groupes.

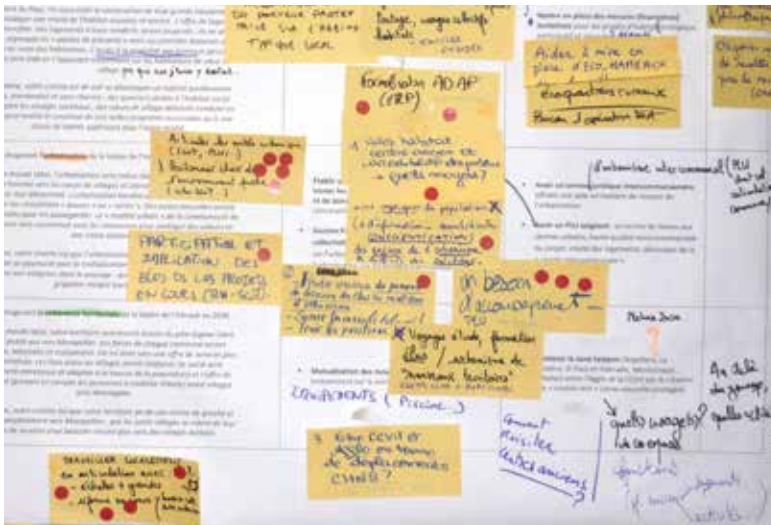
D'autre part, à la fin de beaucoup de projets, le produit prend généralement la forme d'un rapport d'une dizaine (voire une centaine) de pages. Un grand risque est que les participants à la concertation ne re-

L'échelle de consensus

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 de groupe 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 totalement inacceptables pour une minorité.

Déroulement

Sur un grand panneau le facilitateur affiche les propositions apparues comme consensuelles. Chaque participant peut alors voter en fonction de ses préférences. Au vu des résultats, le facilitateur va demander aux différents participants qui se sont positionnés à droite de l'échelle (proche ou sur le veto) quels sont les éléments qui pourraient les amener à se repositionner (vers un accord de principe).



Écriture participative d'un projet de territoire à l'échelle d'une intercommunalité

trouvent pas leurs idées dans ce rapport : soit elles n'y sont effectivement pas ; soit elles sont reformulées, noyées dans des ajouts divers. Le recours à l'écriture participative peut être très utile pour éviter cet écueil.

Déroulement

Après un atelier de travail, prenez le temps de formaliser de façon littéraire le résultat du groupe (résultat qui se présente généralement sous forme de cartons, post-its, gommettes, etc.). Lors de l'atelier suivant, faites valider par le groupe votre proposition. Présentez ensuite cette base de travail dans vos autres arènes de discussion (groupes thématiques, COPIL, etc.) et demandez-leur d'y réagir. Après chaque atelier, intégrez les ajouts/corrections proposés dans une couleur de texte différente afin de pouvoir les suivre. N'oubliez pas de souligner les points d'accord et pas uniquement les compléments/corrections. Le document final intégrera l'ensemble des contributions.



A droite : Utilisation de l'échelle de consensus sur des propositions formulées dans une concertation liée à l'aménagement urbain d'une commune

Proposition	Je suis prêt à porter	J'appuie	Je peux vivre avec (indifférent)	J'ai besoin de plus d'information pour me positionner	Veto (opposition ferme)
1. ABC	(noter initiales)				
2. XYZ					
3. Etc.					

Tâches	Qui?	Quand?	Où?	Comment?	Moyens Logistiques
Hiérarchiser problèmes	membres SG. GITE	lundi 03/12	DSA Alger	Construire des critères	- Essence - Cartes 3 cols - Papier A4 - Marqueurs
Fixer les objectifs	//	//	//	- Selon les priorités - SMART	- Scotch - Le pas c'est
Consultation PDAR-PNE Programme Préfédéral	Mohamed Bahin Nawel	Si possible avant le 03/12 //		A BH DP-GIRE DSA et DE Blick →	- Papier + - Numérique Numérique
Définition et priorisation des actions			Préférent: M. Zaouche		



Plan d'action élaboré lors d'une concertation interinstitutionnelle sur la gestion intégrée de l'eau

Le plan d'action

Après s'être assuré des consensus avec l'échelle de consensus, il est alors facile de formuler des plans d'action.

Attention : 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.

Déroulement

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

Tâches / Qui / Quand / Où / Comment / Moyens logistiques

Les participants discutent ensuite des actions nécessaires pour réaliser chaque proposition consensuelle. Il est possible de lister toutes les actions (ou tâches) puis de compléter les colonnes (qui, quand, où, etc.) ou alors travailler ligne par ligne jusqu'à épuiser toutes les actions possibles.

Comment gérer de grands groupes

Différents formats de travail peuvent être mobilisés lorsque l'on souhaite travailler avec un grand groupe. Nous présentons trois formats d'animation permettant de mobiliser entre 40 et 5 000 personnes simultanément.

Le World café

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.

Déroulement

L'espace est organisé en tables dont le nombre dépend du nombre de thèmes à discuter ou du nombre de participants (idéalement 5-10 participants par table). Un participant est choisi pour chaque table. Il restera à sa table pendant toute l'animation et s'engage à jouer le rôle de rapporteur. Les participants échangent leurs idées à propos d'un thème (ou une question) proposé. Les rapporteurs gardent une trace écrite des idées discutées. Au bout d'un temps défini (entre 15 et 30 minutes), tous les participants sont invités à changer de table sauf le rapporteur, qui reste pour accueillir les nouveaux arrivants. Il restitue les discussions qui ont eu lieu autour de sa table. Les nouvelles personnes complètent et développent les idées du groupe précédent en enrichissant la réflexion. Les participants changent de table jusqu'à l'épuisement du temps dédié à l'exercice (généralement 2 à 3 changements de tables). A la fin, tous les participants se réunissent en plénière afin que les rapporteurs puissent présenter la synthèse des discussions de chaque table.

Conseils

- Pour noter les idées, il convient de couvrir les tables avec des grandes nappes en papier.
- A la fin du dernier tour d'échanges prévoir un peu de temps pour préparer la synthèse.
- Servir aux participants des boissons ou des snacks peut renforcer l'impression de discuter autour d'une table de café.

Le forum ouvert

Le forum ouvert est une méthode qui permet de réunir un grand nombre de participants (entre 30 et 150) afin de générer des solutions créatives sur une thématique donnée. Dans un forum ouvert, les participants créent et gèrent eux-mêmes un ordre du jour (agenda) comprenant divers groupes de travail en séances simultanées.

Cette méthode permet tout d'abord aux participants d'aborder les questions ou problèmes les plus importants pour eux. Elle permet ensuite de responsabiliser les participants dans la mesure où ce sont eux qui proposent des thématiques particulières, 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, les recommandations, les conclusions les plus importantes, les questions à analyser et les plans immédiats d'actions sont regroupés au sein d'un rapport qui est distribué aux participants avant de quitter l'atelier.

Exemple de 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 de ce 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



World café entre citoyens de différents conseils de quartiers



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.

Chaque 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. Durant tout le travail, les participants sont libres de changer de groupe, s'ils le souhaitent. Ceci est une règle très importante qui garantit la motivation des participants et permet de véhiculer différentes idées entre les groupes.

Une fois le temps écoulé, les résultats sont restitués selon un format prédéfini. Un exemple est fourni dans le tableau ci-contre.

La restitution peut être collective et se poursuivre par un débat.

Titre de l'action			
Porté par (nom)			
Autres participants (noms)			
L'action s'inscrit dans l'orientation stratégique suivante			
Objectifs de l'action			
Idées additionnelles discutées pendant l'atelier Forum ouvert			
Etapas pour réaliser l'action	Nom de l'étape	Date de réalisation	Responsable



Agenda construit collectivement lors d'un forum ouvert

Le 21st century town meeting



Pour plus d'information sur le forum ouvert : www.openspaceworld.org

Le 21st century town meeting (ou "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 à la résolution de controverses ou au traitement de 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'évènement culminant d'un processus qui s'étend en réalité sur plusieurs mois.



21st Century Town Meeting organisé dans une ville des Etats Unis (photo: AmericaSpeaks)



Conseil: si vous souhaitez tester vos outils et méthodes participatifs avant d'aller sur le terrain, vous pouvez le faire dans une communauté de pratique basée à Montpellier. Exemples de tests et inscription sur le site de la communauté : www.particip.fr

Déroulement

Les participants sont divisés en groupes de dix. Chaque groupe travaille autour d'une table avec un facilitateur. Chaque table est connectée aux coordinateurs qui centralisent les débats et coordonnent l'atelier à travers un ou plusieurs 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.

Ce processus permet au final d'exprimer la réflexion collective d'un échantillon démographiquement représentatif du public. Les participants quittent le forum avec un compte-rendu de leur travail.

Les écueils à éviter

- Croire que l'outil résoudra des problèmes liés au contexte politique, au processus mis en place ou au choix des participants. Un outil participatif ne fonctionnera que si le contexte s'y prête.
- Extraire des informations qui pourraient ensuite être utilisées contre les participants (p.ex. localisation de forages illicites...).
- Demander des informations qui sont par ailleurs facilement accessibles ou sans intérêt (ne pas subir la pression « d'injonction » à la participation et réaliser un exercice sans enjeu).
- Borner le débat à une échelle qui n'est pas pertinente (risque de cantonner le débat à de la gestion courante et non stratégique, donner aux participants le rôle de « témoin plaignant » et non de partie-prenante).
- Retranscrire les propos en montant en généralité et en déformant les idées : attention de toujours bien tracer dans les rendus finaux le résultat des différents ateliers (méfiez-vous des schémas retravaillés, problématisés, thématiques, etc.).
- Ne pas faire l'effort de corriger vos comptes-rendus suite aux amendements des participants.
- Mal légender vos schémas.
- Ne pas situer vos travaux dans leur contexte de production.
- Ne pas traiter les productions des ateliers sérieusement sous prétexte qu'elles ne répondent pas toujours à tous les codes de vos chartes graphiques. Si l'enjeu nécessite un outillage expert (SIG, etc.) il peut être nécessaire de former les participants.
- Ne pas préparer l'animation de vos outils : un outil participatif nécessite une animation spécifique (voir chapitre sur la facilitation de groupe, page 41) qu'il convient de préparer à l'avance.

Pop jeune
Dynamique

Diversité
Population

Qualité du
bâti
(Rénovation
énergétique)

Équilibre
Urban

MIXITE SOCIALE
Peu présente
(milieu rural)

INSECURITE
COHESION

MAL LOGEMENT
Population
Pauvre
Émigration

Population
Pauvre
Émigration

Identité bâtie
(Qualité)

ESPACE
(Qualité)

Déséquilibre
Répartition
population

prix sans en
cohérent avec
logement social

FEUX

Exposition
Risque natu
(inondation)



La
facilitation
de groupes





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.

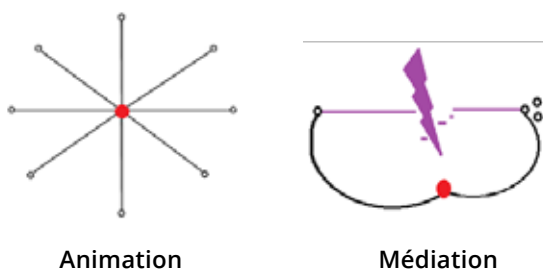
Les fondements

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 :

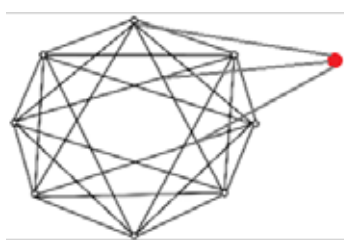
- un esprit d'équipe ;
- un apprentissage collectif ;
- des résultats profitables à tous ;
- une évolution individuelle de chaque participant.

La facilitation se distingue de l'animation et de la médiation à la fois par sa fonction et



Animation

Médiation



Facilitation

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 (Figure 4). Le médiateur lui, fait appel à un autre champ de compétences qui consiste à recréer du lien entre deux parties en conflit. Sa mission s'arrête lorsque ce lien est rétabli (quand cela est possible bien entendu).

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 la participation.

Encourager la compréhension mutuelle

Reformuler ce qu'un participant vient de dire et que certains dans le groupe ne semblent pas avoir compris.

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 le groupe à co-construire des plans de travail et à définir les rôles de chacun sur un horizon de temps donné.

Figure 4 (à gauche)
Représentation schématique des différences entre l'animation, la médiation et la facilitation

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 et à l'égard des propos des participants. Ceci conditionne sa crédibilité.

Écouter avec empathie

- Se mettre à l'écoute, 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 doit rester neutre sur le contenu des discussions.
- 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 projet.

Inviter et tolérer « l'inconnu »

- Créer et tolérer des situations ouvertes.
- Clarifier 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.

Déroulement 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 (Figure 5).

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 le débat n'est pas ouvert).

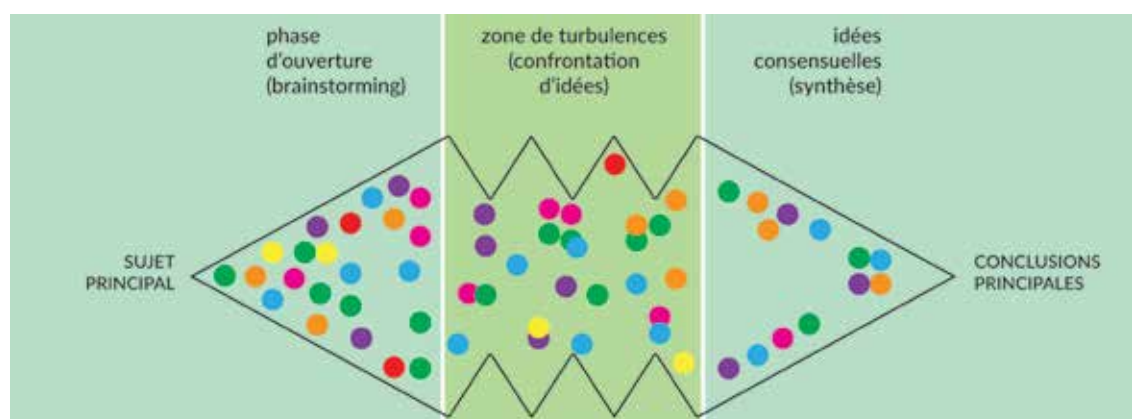
Une phase de confrontation, où les participants sont invités à débattre et à défendre leurs points de vue tout en prenant connaissance de la vision des autres. Certaines tensions peuvent apparaître à ce moment-là, il revient au facilitateur de les gérer (cf. la partie sur la gestion des situations difficiles). 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 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.



Pour en savoir plus, voir les écrits de Carl Rogers (1961, 1978), et de Rogers et Freiberg (1994)

Figure 5
Les trois phases d'un atelier « type »



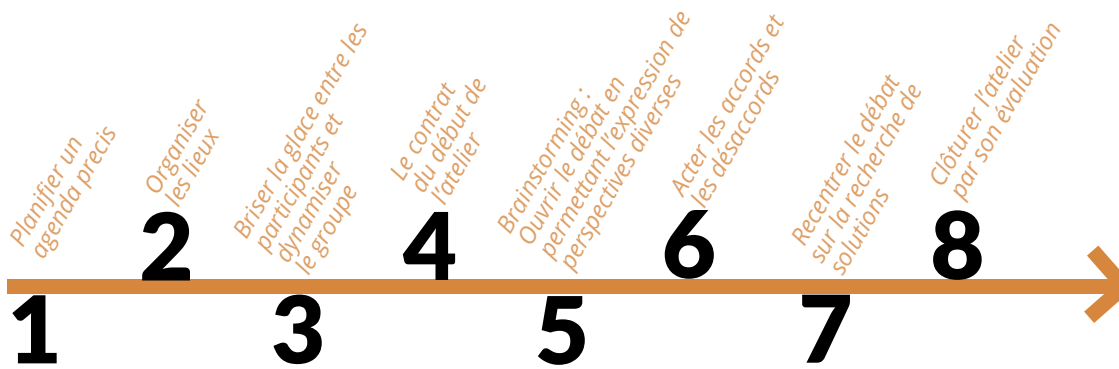


Figure 6
Les étapes du processus de facilitation d'un atelier participatif

Faciliter un atelier, huit étapes essentielles

De la même manière qu'un processus de concertation est conçu suivant une certaine logique, un atelier doit être minutieusement planifié (Figure 6).

1. Planifier un agenda précis

Il convient tout d'abord de clarifier et préciser les objectifs. Il faut ensuite définir le déroulement de l'atelier, en précisant les activités, outils et méthodes que vous souhaitez utiliser. Il faut enfin rédiger un agenda détaillé qui peut prendre la forme suivante :

Horaire	Objet	Activités	Préparation
9 :00	Arrivée des participants	Offrir du café, distribuer des badges pour écrire les noms des participants	café, jus de fruit, disques en papier, feutres, etc.
9 :15		Brise glace « 2 axes » (décrire l'activité)	panneau préparé, gommettes, etc.
...			

Lors de la planification de votre atelier, pensez à la dynamique du groupe. Prévoyez si possible des moments en plénière et des moments en sous-groupes.

Travailler en petits groupes est souvent recommandé après un brainstorming, cela permet d'approfondir les sujets évoqués mais aussi une meilleure qualité d'écoute et de travail. Pensez à préparer des panneaux ou des espaces muraux avec des thèmes ou des rubriques sur lesquelles le groupe pourra travailler.

La restitution des travaux faits en petits groupes peut se faire en :

- « *gallery walk* » : les autres groupes passent devant les résultats écrits sur le tableau et écrivent des commentaires ;
- restitution à tour de rôle : pour chaque point abordé, les sous-groupes font un retour avant de passer au point suivant ;



Pour en savoir plus, voir Schein 1987



Travail sur de grands panneaux, sans Power Point





Exemple de disposition en cercle, sans tables

- restitution « traditionnelle » : chaque groupe restitue son travail intégralement et en une seule fois. Pour expliquer les différents points, il faut donner des exemples à chaque fois, sinon le risque est de rater le message à faire passer.

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 cercles ou en demi-cercles.



Petits matériaux de facilitation



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 et dynamiser le groupe

Les brise-glaces sont des exercices courts et amusants, qui ont pour but de faire se présenter tous les participants d'une façon légèrement informelle et décalée. Un brise-glace permet d'entamer un processus de reconnaissance mutuelle et crée une ouverture au dialogue. En effet, 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, m'adopter, quel bénéfice vais-je tirer de cette réunion ou de cet atelier ? » Les brise-glaces sont là pour palier à ce questionnement.

Quatre exemples de brise-glaces :

Travailler à partir d'une question écrite

Objectifs : introduire une ambiance ludique ; responsabiliser les participants sur ce qu'ils font.

Matériaux : papier, stylos

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

Processus : 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. Chaque auteur doit savoir qu'il risque de tirer sa propre question.

Aller à la rencontre de trois participants

Objectifs : rencontrer des gens que vous ne connaissez pas encore dans un grand groupe ; impulser une énergie positive au sein du groupe dès le début.

Matériaux : aucun.

Temps : 5-10 minutes.

Processus : demandez à chacun de se lever et de se présenter à trois personnes qu'il ne connaît pas. Donnez une limite de temps (par exemple 2 minutes par binôme) et un signal au moment de changer de partenaire.

Utiliser l'espace comme une carte perceptuelle

Objectifs : fournir une orientation sur une question pertinente ; indiquer le sujet de l'atelier ou de la réunion dès le début ; faire bouger les participants physiquement dès le début.

Matériaux : aucun.

Temps : cela dépend si vous posez la question à tous les participants ou seulement à quelques uns (5-30 minutes).

Processus : vous posez une question en lien avec le sujet de votre atelier et à laquelle on peut répondre avec une échelle de mesure (beaucoup, assez, peu, pas du tout, etc.). En fonction de leur réponse, les personnes se positionnent différemment dans la salle. On utilise beaucoup cette méthode pour avoir une idée du degré de connaissance des participants. Par exemple sur la facilitation : « Comment estimez-vous votre expérience en facilitation de groupes ? Si vous vous considérez « comme un pro » mettez-vous à gauche de la salle. Si la thématique est complètement nouvelle pour vous, mettez-vous à droite. Si vous êtes entre les

deux, mettez-vous au milieu ».

Commentaires : une variation de ce brise-glace consiste à utiliser un ou deux axes sur un panneau pour se situer par rapport à des questions liées à la session. Par exemple pour une réunion de lancement de projet, vous pouvez faire 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 mettent leur gommettes sur la matrice (voir photo) et se présentent devant le groupe. A la fin de la session, ils peuvent remettre des gommettes d'une autre couleur pour voir si leur compréhension a évolué.

Utiliser une carte de la région

Objectifs : permettre à chaque participant de savoir d'où viennent les autres ; faire bouger les participants physiquement dès le début.

Matériaux : une grande carte de la région et des post-it (A6 ou un peu plus petits), des marqueurs.

Temps : 30 secondes par participant.

Processus : les participants écrivent leur nom et leur fonction ou leur institution d'origine sur les post-it, se présentent et collent leur post-it sur la carte pour positionner leur lieu de travail.

Commentaires : cela marche bien avec un



Pour en savoir plus : voir les références de Hunter et al. (1995), de PinPoint (2002) et de Pretty et al. (1995)



Un participant d'un atelier en train de se positionner sur une carte de la région



Le noeud en pratique

grand groupe géographiquement dispersé. Si la géographie joue un rôle dans le sujet à aborder, c'est encore mieux.

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, surtout après les repas. En riant, les participants rentrent dans un état d'esprit positif qui facilitera le déroulement de l'atelier.

Deux exemples d'energizer :

Le noeud

Objectifs : détendre les participants ; leur faire prendre conscience d'un objet du cours (le besoin d'être à l'écoute de l'autre par exemple) ; marquer une transition entre deux activités.

Matériaux : 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 devant 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.

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

Poser le bâton

Objectifs : détendre les participants ; dynamiser le groupe ; marquer une transition entre deux activités.

Matériaux : des bâtons.

Temps : 5-10 minutes.

Processus : le bâton repose sur les doigts des participants. Les doigts ne doivent jamais se décoller du bâton. Le but de l'exercice est de poser le bâton à terre d'une façon synchronisée.

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

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



Poser le bâton

Pour plus d'idées de brise-glaces et energizers voir : www.minotstateu.edu/cetl/pdf/Ideas-forIcebreakersand-Teambuilders.pdf

inclusiveschools.org/wp-content/uploads/2015/09/Student_Connection_Activities_and_Icebreakers.pdf

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 ou générer des frustrations inutiles.

Activité pour expliciter les attentes et les craintes en début d'atelier

Objectifs : découvrir les besoins des participants concernant l'atelier/la réunion ; permettre aux participants de mieux se connaître ; obtenir un accord sur les objectifs, le processus et les règles de base de l'atelier et de cette manière constituer un "contrat" (moral) avec les participants.

Matériaux : un pinboard vide titré « attentes » et « craintes ». Cartons, marqueurs.

Temps : 10 minutes pour faire un brainstorming sur les besoins (attentes et craintes) et 20 minutes pour les lister, les clarifier et les intégrer dans le programme (si possible).

Processus : les participants sont groupés dans des trinômes (ou des petits groupes un peu plus grands). La répartition en trinômes dans une disposition en cercle ou en demi-cercle, s'avère efficace et rapide, car les participants forment des petits groupes sans avoir à se déplacer (interactions avec les voisins). Le facilitateur leur demande de discuter de leurs attentes et de leurs craintes vis-à-vis des objectifs et du processus de l'atelier. Ils écrivent leurs idées sur des cartons, dans une limite de trois à cinq. Après un premier tour « de table » où chaque petit groupe exprime une idée, il peut ensuite écrire sur de nouveaux cartons lors d'un deuxième tour certaines de ses attentes ou craintes qui ne sont pas affichées, et ainsi de suite.

Après le premier tour d'écriture, le facilitateur lit et affiche les cartons et les regroupe dans des rubriques avec l'accord des participants (voir « règles pour brainstorming » plus loin).

Finalement, le facilitateur explique comment il peut intégrer les différents points mentionnés dans le programme (ce qui



lui donne aussi l'opportunité d'explicitier le programme au vu des différentes perceptions des participants).

Commentaires : c'est une opportunité de mélanger les participants qui ne se connaissent pas encore.



Confrontation entre l'agenda d'un atelier et les attentes des participants

5. Brainstorming : 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. Nous illustrons cette étape à travers la méthode du brainstorming. Cette méthode classique est utilisée pour générer une grande diversité d'idées en peu de temps tout en faisant participer l'ensemble des participants.

Quelques principes importants

S'il existe différentes façons d'animer un brainstorming, il convient de respecter certains principes universels pour gagner du temps et favoriser la production d'idées :

- préparer les règles du brainstorming sur des cartons (une règle par carton) et les afficher :
 - chaque idée est la bienvenue (même les idées « aberrantes ») ;
 - une idée par carte ;
 - écrivez en grandes lettres ;
 - actez les désaccords à l'aide d'un signe (un éclair par exemple) ;
 - l'auteur de l'idée a le dernier mot pour classer son carton dans une catégorie. Le carton peut être ré-écrit une deuxième fois s'il y a débat, afin de l'afficher aussi dans une autre catégorie.
- expliquer ce que vous allez faire, pourquoi et comment. Présenter la question et s'assurer que tout le monde l'a comprise ;
- formuler une question claire et ouverte : la question doit être posée de manière à générer une multitude de réponses ;
- afficher la question : il est important d'avoir visuellement la question posée pour éviter toute dispersion ;
- donner un temps individuel pour la réflexion : pour s'assurer de la participation et de l'expression individuelle de chacun, il est important de donner un temps de réflexion où chacun pose clairement ses idées avant de les partager ;
- ne pas ignorer les idées qui peuvent paraître « farfelues » et « aberrantes » : le facilitateur considère que chaque idée est potentiellement intéressante et qu'il n'est donc pas seulement souhaité mais vivement recommandé de

lister toutes les idées. Celles qui ne font pas sens pour le groupe seront éliminées naturellement sans sentiment d'exclusion pour leurs porteurs.

Les différentes façons d'animer un brainstorming

- **Grand papier ou petits cartons** : il est possible d'écrire les idées des participants de deux façons : pour gagner du temps, c'est le facilitateur qui écrit, et les idées sont notées en temps réel sur un pinboard ; pour s'assurer d'une participation plus active, il est recommandé que les participants eux-mêmes écrivent leurs idées sur des petits cartons que le facilitateur récupère et affiche au fur et à mesure.
- **En petits groupes ou individuellement** : il est possible lors d'un brainstorming de répartir les participants en petits groupes (par exemple en trinômes, pour favoriser les interactions, le consensus et la connaissance mutuelle des membres du groupe) ou individuellement (pour garantir une participation active à chacun). Dans tous les cas, il faut toujours commencer par un temps de réflexion individuelle.
- **Avec des catégories préparées par vous ou par les participants** : après un brainstorming, il peut être utile de grouper les idées par catégorie ou par thème. Vous pouvez trier les catégories/thèmes au préalable (plus rapide) ou bien laisser les participants les proposer eux-mêmes (c'est un peu plus long, mais le résultat sera plus facilement approprié par les participants).
- **Avec ou sans hiérarchisation** : à la fin d'un brainstorming, vous avez le choix de prioriser les idées : les plus importantes, les plus urgentes, celles qu'il convient d'approfondir, etc. Pour cela vous pouvez faire voter les participants selon des critères que vous leurs proposez, ou en les laissant définir leurs propres critères. Il faut néanmoins faire



Constitution de groupes d'idées lors d'un brainstorming



attention à cette activité de hiérarchisation, qui peut parfois créer des malentendus (les idées non choisies peuvent être considérées comme sans importance). Pour cela il faut bien réfléchir au nombre de votes à donner à chacun et insister sur les explications de l'exercice et de ses résultats.

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, c'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). A ce stade de l'atelier, mobilisez les techniques du dialogue appuyé (voir page 28).

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, il est important d'aider le groupe à se recentrer pour faire un choix, le plus souvent sur ce qui fait déjà consensus, afin d'aller le plus loin possible et de dégager des pistes de solution et/ou de collaboration partagées. A ce stade de l'atelier, vous pouvez par exemple utiliser une échelle de consensus, ou un plan d'action (voir pages 35-36).

8. Clôturer l'atelier par son évaluation

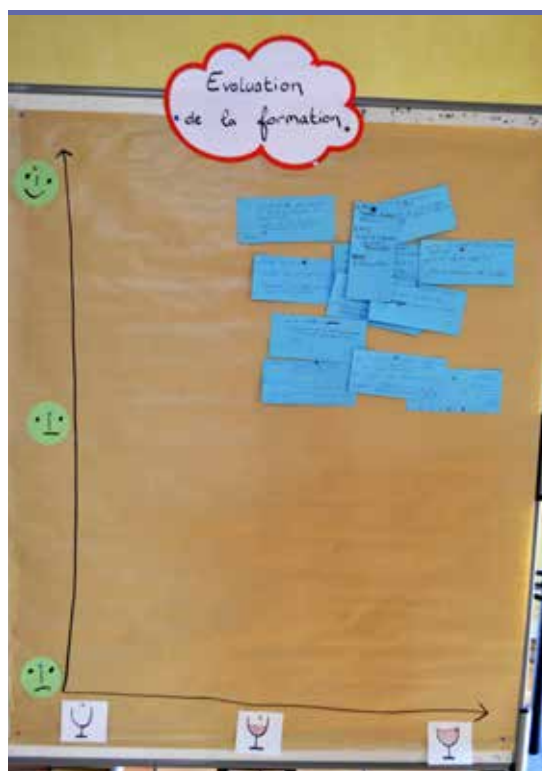
A l'issue d'une réunion, d'un atelier, d'une rencontre, il est important de mesurer l'état d'avancement du travail collectif ainsi que l'état d'esprit des participants afin d'anticiper les étapes à venir : on parle de débriefing. C'est un bon moyen de faire la synthèse des apprentissages ayant eu lieu lors de l'atelier (tant pour les participants que pour le facilitateur).

Deux techniques d'évaluation à chaud simples et efficaces

L'évaluation à « chaud » sur deux axes

Objectifs : évaluation anonyme sur le fond et la forme de l'atelier ; garder une trace écrite des commentaires des participants ; leur permettre de s'exprimer sur ce qu'ils veulent ; obtenir une image de l'impression générale en observant le nuage de cartons.

Matériaux : un panneau, des cartons, des stylos.



L'évaluation sur deux axes à la fin d'un atelier



Technique du cercle, ici utilisée pour évaluer une formation

Temps : 10 à 20 minutes, selon la taille du groupe.

Processus : préparez un tableau avec deux axes, l'un symbolisant le ressenti sur la forme de l'atelier (content, neutre, pas content), l'autre sur le fond (verre plein, verre à moitié vide, verre vide). Demandez aux participants de noter leurs remarques sur un carton au stylo, et de le positionner sur le tableau d'une façon anonyme, à l'abri des regards.

Le cercle

Objectifs : clôturer l'atelier sur un sentiment d'écoute mutuelle et du ressenti de chacun ; tout en renforçant la cohésion de groupe.

Matériaux : aucun.

Temps : 5 à 20 minutes en fonction de la taille du groupe.

Processus : disposez les participants en cercle et proposez-leur de s'exprimer sur

l'atelier. Vous pouvez par exemple leur demander :

- Comment vous sentez-vous à l'issue de cet atelier ?
- Quels sont les points forts et les points faibles de cet atelier ?
- Quelles recommandations pouvez-vous nous donner si cet atelier était à refaire ?

Commentaires : surtout ne discutez pas des points soulevés. Ecoutez chaque idée sans la débattre. Le seul bémol de cette méthode réside dans le fait que les idées ne sont pas anonymes.



Techniques de facilitation de groupe

Animer un débat en plénière : le dialogue appuyé

Bien souvent, les conversations au sein d'un groupe partent 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 : repartir 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.

Annouer les règles

« Nous allons avoir une heure de discussion. J'aimerais vous proposer une méthode de travail. Je vois la discussion comme une chance pour tous de s'exprimer mais aussi de comprendre le point de vue des autres. Si plusieurs personnes veulent parler en

même temps, je vous demanderais 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 fortes réactions immédiates à une contribution je vais laisser les participants concernés s'exprimer avant de les ramener à la discussion initiale. De temps en temps, je vais aussi résumer la conversation et si je ne vous comprends pas je vais demander 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 les ramener à la discussion initiale.

Encourager la participation de tous en demandant :

- « Qui d'autre a une idée ? »
- « Est-ce que cette discussion soulève d'autres questions ? »
- « Est-ce qu'il y a d'autres possibilités là-dessus ? »



Animation d'un débat en plénière

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 qui signifient qu'ils veulent parler.
- Les inviter à parler : « 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 (et les regarder). »

Paraphraser pour montrer aux participants qu'ils sont écoutés au moins par une personne dans la salle (vous). Cela calme et assure la compréhension mutuelle ;

- Utiliser ses propres mots pour exprimer ce que la personne a dit.
- 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 ? »
- « Qu'est-ce que vous voulez dire ? »

Attention : Peut être vu comme une attitude non neutre si répétée avec insistance à une personne spécifique!

Ecouter 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 de différences 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 et 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 : « 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 :

- « Est-ce que quelqu'un a une réaction 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 « def ». Est-ce que ce serait le bon moment maintenant pour les aborder ? »
- « Monsieur x a dit, il y a un petit mo-

ment, que abc. Personne n'a encore répondu. Avant de perdre son point de vue je voudrais seulement voir 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

Souvent, une personne n'est pas « difficile » consciemment. En tant que facilitateur, il convient de faire de son mieux pour trouver les raisons de son comportement, pour gagner sa confiance et pour la rassurer. Nous détaillons ici deux méthodes de recadrage particulières : reculer la discussion pour parler du processus et travailler avec les non-dits. Ensuite, nous présentons les principes de la communication non-violente. Finalement, dans un tableau à la fin de ce chapitre, nous décrivons 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 sans raison apparente a priori. 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 : « Qu'est-ce qui se passe ? Il semble qu'on est coincé. Quelqu'un a une idée sur la raison pour laquelle nous sommes revenus sur ce point ? » Il est probable que cela marche et que certaines personnes aient une ébauche d'explication, mais pour beaucoup de gens, l'analyse de la situation n'est pas naturelle pour comprendre ce qui se passe et cette question peut accentuer le malaise. Nous recommandons donc d'utiliser la stratégie suivante :

- Décrivez la situation. Utilisez des faits pour appuyer la description. « Nous sommes en train de sortir de la thématique x bien que la majorité du groupe ait voulu l'aborder. Plusieurs participants sont revenus sur le sujet z sur lequel nous avons 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 la thématique x. 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 discussion 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 : « A 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 est-ce qu'il y a d'autres réactions ? »



Pour en savoir plus voir Kaner 2014

Travailler avec les non-dits

Dans certains cas, des questions délicates doivent être abordées et vous pressentez qu'il sera difficile de les aborder en plénière. Dans ce cas, nous vous recommandons de

travailler en petits groupes (binômes ou plus) pour faciliter l'échange et dépasser les hésitations :

- Décrivez la situation. Utilisez des faits pour appuyer la description « Il me semble que le point x n'est pas suffisamment clair pour tout le monde, il convient de clarifier cela. »
- Demandez la permission de suspendre provisoirement la discussion pour ouvrir une parenthèse avant de reprendre les discussions en plénière : « Je vous propose de suspendre provisoirement la discussion en plénière et de prendre un petit moment pour creuser le point x en sous-groupes. Etes-vous d'accord ? »
- Laissez les participants s'organiser en binômes ou plus. Demandez à chaque partenaire de répondre à la question suivante : « Est-ce que nous avons abordé tout ce qui concerne le point x ou bien y a-t-il d'autres éléments qui méritent d'être connus ? » Rassurez les participants sur le fait que personne ne sera obligé de dire ce qu'il ne veut pas dire.
- Ensuite, demandez à chacun (toujours dans les sous-groupes) de répondre à la question suivante : « Est-ce que le

groupe pourrait profiter des idées de votre discussion ? » pour choisir ce qu'il convient de partager en plénière.

- Reprenez la discussion en plénière et demandez aux volontaires souhaitant partager leurs idées avec l'ensemble du groupe de s'exprimer.

La communication non violente

La communication non violente est une technique qui consiste à communiquer une idée sans nuire à son interlocuteur. 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 nous-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 :

- Décrivez d'une façon objective la situation, sans jugement ou analyse : « Je vois, qu'il est 11h30. »
- 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. »
- Exprimez vos besoins en rapport avec la situation : « Et j'aimerais finir dans les temps en garantissant le même temps de parole pour tous. »
- 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 ? »



Pour en savoir plus, voir la méthode de Rosenberg (2003) pour donner et recevoir du feedback



Participant·es d'une formation pratiquent la communication non-violente



Le problème

Un participant monopolise la parole (« grande gueule »)

Plusieurs participants sont distraits pendant une discussion

Peu de participation dans le groupe entier

Deux participants continuent à échanger en duel et prennent tout l'espace de discussion

Un ou deux participants restent silencieux dans un groupe où les autres participent activement

Des blagues privées

Participation minimale de quelques personnes qui ne sont pas intéressées par le sujet.

Ne pas commencer et finir dans les temps prévus

Les participants insistent pour discuter de thématiques (peu pertinentes)

Quelqu'un devient insistant et répète sans cesse son idée

Erreur typique

« 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... »

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

Penser que tout le monde est d'accord avec ce qui est dit et que la méthode de travail convient à tout le monde.

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 un bon vieux débat pour prouver à tout le monde qu'ils « ont raison ».

« 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.

Ignorer les chuchotements dans l'espoir que cela s'arrête. Des fois ça marche mais souvent cela devient pire.

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.

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.
Dépasser le temps prévu sans demander la permission des participants. Les gens peuvent partir silencieusement s'ils veulent...

Penser que de toute façon c'est leur atelier donc les laisser faire...

Ignorer. Lui dire de se taire.

Réponse appropriée

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.

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.

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.

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 ? »

« J'aimerais avoir les opinions de ceux qui n'ont pas encore parlé »
Travailler avec des petits groupes.
Utiliser les cartons individuels.

D'une façon chaleureuse, demandez à bénéficier de la blague : « J'aimerais bien connaître cette histoire ». Si le problème persiste, voyez si le groupe a besoin d'une pause ou s'il y a une autre raison.

Normalement vous évitez ce genre de choses en formalisant au début d'une session les attentes des participants et en les intégrant aux sujets traités.

Commencez à l'heure annoncée (pour la première rencontre s'arranger pour avoir un peu de flexibilité avec une « arrivée café » par exemple). 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 ! Pour finir : s'il faut continuer plus longtemps que prévu, demandez d'abord l'avis des participants et éventuellement concluez un arrangement.

Demandez au groupe de reculer la discussion pour analyser dans un premier temps ce qui se passe au niveau du processus. Demandez : « Que se passe-t-il ? »

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.

L'évaluation



Pourquoi évaluer une concertation

Cadre d'évaluation d'une concertation

L'évaluation d'une concertation permet de répondre à plusieurs questions que l'on peut légitimement se poser. On peut tout d'abord chercher à savoir si la concertation a atteint ou non les objectifs qu'on lui a fixés (cf. les objectifs de la concertation, p.6). Cela peut être important pour savoir si les ressources investies ont été bien utilisées. On peut ensuite chercher à savoir de quelle façon ont été produits les résultats obtenus, ou en d'autres termes comment s'est déroulé le processus de concertation. C'est le cas lorsque l'on souhaite savoir si le processus a respecté les critères de qualité et d'éthique souhaités (cf. les principes de la concertation, p.8). On peut enfin évaluer une concertation pour savoir si ce processus collectif a généré d'autres résultats que l'on n'avait pas anticipés au départ.

Dans les trois cas, l'évaluation peut être utilisée avec différentes finalités : légitimer les résultats d'une concertation, communiquer sur la façon dont ils ont été obtenus, ou encore suivre et contrôler le déroulement du processus en cours de route.

Nous détaillons par la suite un cadre générique d'évaluation qui illustre le champ du possible (Figure 7).

Il est tout d'abord possible d'évaluer les différentes activités qui jalonnent le processus de concertation (a). Cette évaluation a pour objectif de caractériser la qualité du processus suivi, notamment la façon dont les ateliers se déroulent. Cette évaluation est continue, et sert à savoir si le processus respecte les principes définis en amont de la concertation. Elle permet également de rectifier le tir, si les indicateurs sont au rouge (monitoring du projet). Nous donnons en page 61 quelques exemples d'indicateurs pouvant être utilisés pour ce type d'évaluation.

Il est ensuite possible d'évaluer les résultats directs de ce processus (b), comme les rapports produits, les consensus trouvés

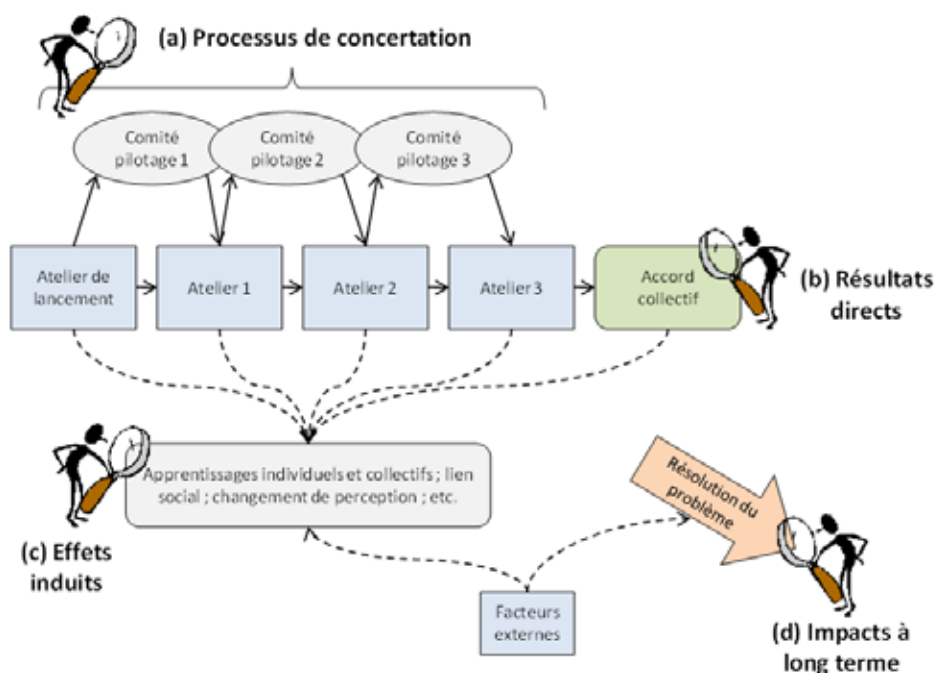


Figure 7
Cadre générique
présentant différentes
dimensions d'une
concertation qu'il est
possible d'évaluer

ou encore les décisions prises. Cette évaluation est réalisée à la fin du projet, mais il est tout aussi important de conserver une trace de tous les résultats intermédiaires en cours de processus (documentation systématique).

Une évaluation peut également porter sur les effets induits du processus (c), comme les apprentissages ou les changements de perception (p. ex. sur l'estime de soi, sur sa capacité à s'engager dans la résolution d'un problème, sur la perception des autres acteurs, etc.). Ce type d'évaluation est plus délicat, dans la mesure où, d'une part, ces effets sont aussi provoqués par des facteurs externes au projet, et, d'autre part, ils touchent à des questions sociales et cognitives qui nécessitent des compétences particulières. Néanmoins, nous donnons dans notre liste d'indicateurs quelques critères facilement observables. Ce type d'évaluation doit être conduit en cours et en fin de processus.

Il est enfin possible d'évaluer les impacts du processus (d), qui relèvent de la combinaison de tous les éléments décrits précédemment et des facteurs externes, et qui s'expriment à plus long terme. Pour évaluer les impacts, il est donc nécessaire de revenir sur le terrain une fois le projet terminé.

Evaluation experte ou participative ?

En fonction des objectifs de l'évaluation et des ressources disponibles, il est possible de dégager quatre grands types d'évaluation (Figure 8). Ces différents types sont caractérisés selon deux axes :

1. La façon dont les critères d'évaluation sont définis (participative = par les participants du processus de concertation ; experte = par les évaluateurs eux-mêmes).
2. La façon dont les critères d'évaluation sont renseignés (participative = lors d'un ou plusieurs ateliers participatifs avec les participants ; experte = par les évaluateurs à travers leurs observations ou des enquêtes individuelles).

Nous décrivons ci-dessous ces différents types d'évaluation

Evaluation experte

Processus d'évaluation - type C : Ce processus correspond à une évaluation « classique » où ce sont les experts évaluateurs



Participants en train d'évaluer une formation sur une grille qu'ils ont construite eux-mêmes.



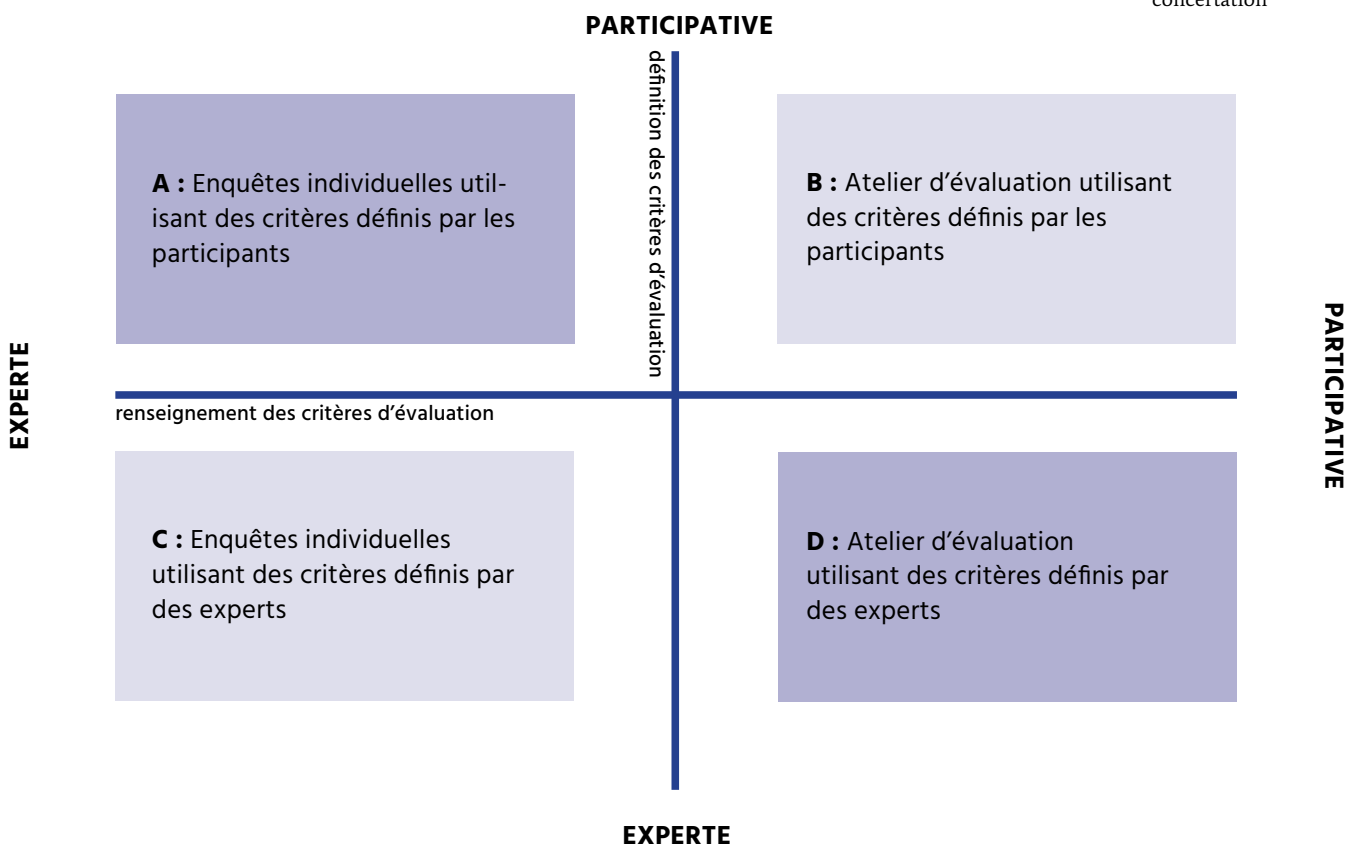
qui définissent sur quels critères va porter l'évaluation de la concertation et effectuent l'évaluation elle-même (en analysant les documents produits et en effectuant par exemple des enquêtes ciblées avec les participants de la concertation).

Complément - type D : cette évaluation experte peut être complétée par l'organisation d'un atelier d'évaluation participative en fin de concertation donc l'objectif est de permettre aux participants d'évaluer collectivement le processus auquel ils ont participé. Les critères restent ceux des experts évaluateurs.

Evaluation participative

Processus d'évaluation – type A et B : Il s'agit d'un processus qui permet d'arriver de manière participative à la définition des critères d'évaluation et à l'évaluation elle-même (type B). Outre l'avantage d'intégrer les critères importants pour les participants, cette évaluation doit permettre d'impliquer plus fortement les participants dans le suivi et la gestion du processus lui-même. Cette méthodologie nécessite la mise en place, en début de processus, d'un atelier qui a pour but de définir les critères d'évaluation qui seront utilisés pour évaluer la concertation. Dans le type A, l'évaluation sera réalisée par un expert évaluateur qui utilisera ces critères. Dans le type B, les participants effectueront eux-mêmes cette évaluation lors d'un atelier d'évaluation participative en fin de concertation.

Figure 8
Différents types
d'évaluation de la
concertation



Indicateurs

Nous fournissons pour exemple une liste d'indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer certains aspects d'une concertation (en cours ou en fin de processus) ainsi que des questions/affirmations que les participants pourront évaluer (voir le tableau ci-dessous).

Attention : il est difficile d'évaluer de nombreux indicateurs en même temps. Nous vous recommandons de vous focaliser sur quelques indicateurs uniquement, mais de les renseigner de façon systématique.

Exemples d'indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer une concertation.

Aspect évalué	Indicateurs	Questions / affirmations à évaluer par les participants
Le projet		
Processus de concertation	Transparence	Je considère être bien informé concernant les objectifs et du processus le projet
		Je connais les conséquences de mon implication dans ce projet
	Intérêt des participants sur le projet	Le projet est utile
	Engagement	Je suis prêt à continuer à m'investir personnellement dans ce projet
L'atelier		
Processus de concertation	Qualité de la méthode spécifique à l'atelier	La façon de travailler était efficace (elle produit de bons résultats en peu de temps)
		La façon de travailler était motivante
	Représentativité	Tous les intérêts concernant la question traitée étaient bien représentés
	Qualité de l'animation	Les animateurs de l'atelier ont bien facilité les échanges
	Qualité des interactions entre les participants	J'ai pu m'exprimer autant que je le souhaitais J'ai compris le point de vue des autres participants
Adéquation entre les attentes des participants et les résultats de l'atelier		Quelles étaient vos attentes vis-à-vis de l'atelier ?
		Les résultats de l'atelier sont conformes avec mes attentes
Effets induits	Effets non prévus ou pas évalués par ailleurs	L'atelier m'a été utile sur d'autres aspects que je n'avais pas prévus (précisez svp !!!)
		Au final, êtes-vous satisfait d'être venu et pourquoi ?
	Apprentissage individuel ; acquisition de nouvelles connaissances ; partage d'information entre acteurs	J'ai amélioré mes connaissances sur (préciser différents aspects liés aux objectifs de l'atelier)
	Apprentissage social	Cet atelier m'a permis de travailler avec les autres participants d'une façon constructive J'ai changé de point de vue sur les autres participants

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 sur cette voie. Il faut ensuite élaborer une stratégie cohérente avec la réalité du contexte. Il faut également choisir les « bons » outils et méthodes participatives et savoir les utiliser. Il est aussi nécessaire de clarifier sa posture et respecter certaines règles déontologiques. Il faut enfin mobiliser des moyens à la hauteur des objectifs visés.

A 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., et Lonchamp, 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., et Sintomer, Y. 2000. *La Xénophobie en banlieue. Effets et expressions*, Paris, L'Harmattan.
- Kaner, Sam. 2014. *Facilitator's guide to participatory decision-making*. John Wiley & Sons,
- Mucchielli, A. 1995. *Les jeux de rôles*. Presses universitaires de France
- Rogers, Carl. 1961. *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychology*. London.
- Rogers, Carl. 1978. *On Personal Power. Inner Strength and its Revolutionary Impact*. London
- Rogers, Carl and Freiberg, Jerome H. 1994. *Freedom to Learn*. Third Edition. Upper Saddle River, New Jersey.
- Rosenberg, Marshall B. 2003. *Non-Violent Communication. A Language of Life*. Encinitas, California
- Schein, Edgar H. 1987. *Process Consultation. Lessons for Managers and Consultants*. Vol. II. Reading, Massachusetts et al.

D'autres guides

- Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme. 2015. Démocratie participative Guide des outils pour Agir <http://think-tank.fnh.org/content/democratie-participative-guide-des-outils-pour-agir>
- Fondation Roi Baudouin. 2006. Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur. <https://www.kbs-frb.be/fr/Virtual-Library/2006/294864>
- Grand Lyon. 2007. La concertation dans la conduite de projet : guide méthodologique <http://www.millenaire3.com/publications/la-concertation-dans-la-conduite-de-projet-guide-methodologique>
- CIRAD. 2017. La démarche DIMA : un dialogue multi-acteurs pour la gestion concertée des ressources et des territoires
- Val-de-Marne. 2008. Guide méthodologique pour

la concertation des Val-de Marne http://www.guideaimf.caminno.fr/pdf/guide_methodo_concertation_CG_94.pdf

Publications académiques

- Beierle, T. C., and J. Cayford. 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 Etats-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., G. L. Cunningham, et K. J. Lokkesmoe. 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., et P. Lascoumes, 2001. *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris, Seuil. [Ouvrage classique qui traite des controverses sociotechniques]
- Cooke, B. et E. Kothari. 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., et G. Mohan. 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., et Berlan-Darqué, M. 2009. *Environnement : décider autrement: nouvelles pratiques et nouveaux enjeux de la concertation*. Editions 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]
- Rowe, G., and L. J. Frewer. 2000. Public participation methods: a framework for evaluation. *Science, Technology & Human Values* 25(1):3-29. [Article de référence sur l'évaluation des processus de participation]

Lisode 2017



ISBN 978-2-9560240-0-2 9782956024002
www.lisode.com

