



# Le répertoire des bonnes pratiques de la participation



Communauté de pratiques de la participation  
dans les projets d'aménagement  
de la Métropole Aix-Marseille Provence



Décembre 2016



# L'ÉDITO D'ARLETTE FRUCTUS

Bonjour à tous,

Je me réjouis de voir que le travail engagé depuis 2014 a permis la création d'une communauté de pratiques de la participation dans les projets d'aménagement et l'élaboration de ce répertoire « des bonnes pratiques ».

Beaucoup d'entre vous sont engagés de longue date dans des démarches de concertation avec les habitants et un besoin d'accompagnement méthodologique, d'échange, de partage de connaissance et d'expérience a émergé.

La participation citoyenne, j'en suis certaine, est un facteur d'amélioration de nos projets. Elle permet de mieux répondre aux attentes des habitants et usagers en prenant en compte leurs expertises d'usage. Elle favorise également l'appropriation des projets par les habitants et ainsi, la pérennisation des investissements publics.

Le contexte institutionnel change, les conseils citoyens se structurent sur les Quartiers Politique de la Ville. Cette actualité renforce l'intérêt de développer plus encore les pratiques de la participation dans vos métiers.

Je suis convaincue de l'utilité de la communauté de pratiques dans laquelle vous vous êtes engagés et je vous confirme tout mon appui pour poursuivre cette dynamique. Je vous remercie pour vos contributions tout au long de ces deux années. Je remercie également la Compagnie des Rêves Urbains, qui a apporté son savoir-faire, et les GIP Politique de la Ville et Marseille Rénovation Urbaine qui ont fait vivre ces réunions.

Je vous souhaite à tous une bonne lecture, convaincue que ce guide vous aidera dans vos pratiques professionnelles.

Bien à vous

Arlette FRUCTUS

Vice-Présidente de la métropole Aix-Marseille-Provence

Conseillère régionale PACA

Présidente du GIP Marseille

Rénovation Urbaine



## QU'EST-CE QUE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES ?

La Communauté de pratiques de la participation dans les projets d'aménagements métropolitains a vu le jour en novembre 2015. Elle a pour objectif de faire se rencontrer régulièrement des techniciens de différentes institutions, concernées par la participation des habitants dans les projets d'aménagements, pour qu'ils échangent sur leurs pratiques, mutualisent leurs retours d'expériences, déterminent ensemble de bonnes pratiques. Bref pour qu'ils soient mieux outillés.

Cette communauté répond à une demande de techniciens, demande exprimée en juin 2014 lors d'un séminaire consacré à ce sujet. 70 techniciens avaient répondu présents à l'invitation des GIP Marseille Rénovation Urbaine et Politique de la Ville.



La Communauté de pratiques se concrétise par différents outils.

### Des « groupes d'échange de pratiques »

Organisés sur une demie-journée, les groupes d'échange de pratiques ont un thème déterminé par les membres de la Communauté. Les participants sont invités à partager leurs expériences pour les mutualiser, prendre du recul sur leurs pratiques et réfléchir collectivement à de bonnes pratiques.

Ils sont programmés 3 à 4 fois / an et réunissent entre 20 et 30 techniciens. Ils sont très appréciés de ces derniers car ils leur apportent des temps de réflexion, d'apport de connaissances, de mise en partage et de mise en réseau.

Les thèmes déjà abordés entre techniciens sont :

- Mobiliser plus largement les habitants dans des démarches participatives (nov. 2015),
- Mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une démarche de concertation (nov. 2015),
- Apaiser le dialogue avec les habitants dans des situations conflictuelles (nov. 2015),
- Gérer l'expression de points de vue et d'intérêts divergents voire contradictoires entre eux et les tensions qui peuvent en découler (nov. 2015),
- Expliquer les contraintes techniques et autres invariants du projet (mars 2016),
- Les techniques d'animation participatives (juin 2016),
- Temporalité et actions de participation (oct. 2016).



### Des séminaires de travail

Organisés sur une journée, une fois par an, les séminaires permettent de rassembler les membres de la Communauté pour faire le point sur les pratiques, bénéficier d'apports extérieurs (comme ce fut le cas en novembre 2015 avec l'invitation des services de Bordeaux Métropole et du Grand Lyon), mais aussi d'inviter des élus pour échanger avec eux sur la participation.

Le séminaire de juin 2014 a été l'occasion de faire un bilan des attentes et besoins des techniciens sur la question de la participation. Cela a permis d'acter ce besoin de mettre en place la Communauté de pratiques.

En novembre 2015, l'accent a été mis sur les outils méthodologiques développés par d'autres collectivités territoriales pour voir ceux qui pourraient dès à présent être utilisés par les membres de la Communauté.

### La newsletter de la participation

Les membres reçoivent régulièrement une newsletter qui reprend l'agenda des événements de la Communauté, des actualités des actions de participation menées par leurs membres et des actualités nationales.

## QUI SONT SES MEMBRES ?

106 techniciens ont participé au-moins une fois à une action de la Communauté de pratiques.

La particularité et la richesse de cette communauté est qu'elle regroupe des techniciens de différentes institutions :

- Villes d'Aix-en-Provence (service rénovation urbaine), de Marseille (DDU, DIRCA, DEEU...), de Miramas (service rénovation urbaine) et de Port de Bouc (service rénovation urbaine)
- Communauté urbaine MPM
- Métropole
- Euroméditerranée
- Soléam
- des bailleurs ou d'autres maîtres d'ouvrages (promoteurs)
- GIP Politique de la Ville et Marseille Rénovation Urbaine
- Préfecture : Cabinet du Préfet Délégué à l'égalité des chances

Elle est ouverte à de nouveaux membres.

## QUI LA PILOTE ET L'ANIME ?

La Communauté de pratiques est actuellement pilotée et financée par les **GIP Marseille Rénovation Urbaine et Politique de la Ville**. Elle est animée par la **Compagnie des rêves urbains**, association spécialisée en médiation urbaine et participation des habitants.

## QU'EST-CE QUE LE RÉPERTOIRE DES BONNES PRATIQUES ?

Après une année de travail (novembre 2015 - octobre 2016), l'heure est venue de capitaliser les nombreux échanges qui ont eu lieu au sein de la Communauté de pratiques pour répondre aux problèmes rencontrés par les techniciens sur le terrain. Le répertoire répond à cet objectif.

Ses membres pourront y trouver, classés par thème de travail, la synthèse des problèmes rencontrés, les pistes de travail envisagées...

Ce répertoire permettra aux nouveaux membres de :

- connaître les réflexions déjà menées
- trouver des ressources vers des outils existants (rubrique LES FICHES OUTILS ), notamment la sélection de **quatre guides méthodologiques** (p. 75).

Il est donc à diffuser sans modération auprès de techniciens qui sont amenés à mettre en place des actions de participation et qui ne savent pas encore comment s'y prendre. Ces techniciens sont bien entendus invités à rejoindre la Communauté de pratiques !





# SOMMAIRE

L'édito d'Arlette Fructus	p. 3
Que sont la Communauté de pratiques et ce répertoire ?	p. 5
<b>1. LES APPORTS MÉTHODOLOGIQUES DE COLLECTIVITÉS EXTÉRIEURES</b>	
Bordeaux Métropole et le Grand Lyon	p. 9
<b>2. LES GROUPES D'ÉCHANGE DE PRATIQUES</b>	
Mobiliser plus largement les habitants dans des démarches participatives	p. 19
Mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une démarche de concertation	p. 23
Apaiser le dialogue avec les habitants dans des situations conflictuelles	p. 27
Gérer l'expression de points de vue et d'intérêts divergents voire contradictoires entre eux (et les tensions qui peuvent en découler)	p. 31
Expliquer les contraintes techniques et autres invariants du projet (aux habitants et usagers)	p. 35
Les techniques d'animation participatives	p. 41
Temporalité et actions de participation	p. 49
<b>3. LES OUTILS PRATIQUES</b>	
<b>Les productions de la Communauté de pratiques</b>	
L'échelle des degrés de la participation	p. 54
Les bonnes pratiques de la participation	p. 55
Apports et limites de quatre guides méthodologiques de la participation	p. 56
Le compte-rendu intégral des apports des collectivités Bordeaux Métropole et le Grand Lyon	p. 62
<b>L'index des extraits de ressources externes</b>	p. 53
<b>LES MEMBRES ACTIFS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES</b>	p. 81



# 1. Les apports méthodologiques des collectivités extérieures : Bordeaux Métropole et le Grand Lyon

Le séminaire du 12 novembre 2015 sur la participation dans les projets d'aménagement urbain avait pour thème « Comment mettre en œuvre la participation ? ».

Plusieurs collectivités en France ont développé des outils méthodologiques pour mettre en œuvre la participation. Deux représentantes de Bordeaux Métropole et du Grand Lyon ont été invitées au séminaire pour présenter le travail de leurs services, les outils créés, partager leurs succès et les difficultés rencontrées.

Ce document fait la synthèse de leurs interventions tout au long de la journée et des échanges qu'elles ont eu avec les participants au séminaire.

## LES OBJECTIFS ET MISSIONS D'UN SERVICE DÉDIÉ A LA PARTICIPATION CITOYENNE

Bordeaux Métropole et le Grand Lyon ont un service dédié à la participation citoyenne, qui intervient en appui aux directions opérationnelles.

Leur mission :

- Définir et animer la stratégie de la participation à l'échelle de la métropole
- Favoriser la professionnalisation / la montée en compétence des agents sur la participation
- Faciliter les échanges d'expérience et la mise en réseau interne
- Améliorer les outils à disposition des agents
- Amener l'institution à une plus forte reconnaissance de l'activité de concertation et de ce qu'elle représente
- Créer une culture commune interne

A Bordeaux, la cellule participation est intégrée au Secrétariat général, au sein de la Direction Conseil et Organisation.

A Lyon, la Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP) est intégrée au pôle « Transformation et Régulation », pôle transversal de dialogue public avec la société. Au sein de cette direction se trouvent 4 services : veille et recherche, édition, implication citoyenne, marketing public.

# LES ACTIONS MENÉES

## L'élaboration d'une charte de la participation

Le Grand Lyon est la première intercommunalité à s'être dotée d'une charte de la participation, en 2003. Bordeaux Métropole a élaboré la sienne en 2009.

Une charte est un cadre de référence politique et symbolique pour le développement d'actions de participation citoyenne à l'échelle métropolitaine.

Elle permet :

- d'affirmer une ambition politique pour la métropole en matière de participation
- de définir des grands principes d'action, des règles communes
- d'intégrer la concertation dans le management de projet
- de développer une culture de la participation en interne
- de rassurer les techniciens qui doivent faire de la concertation, dont elle légitime l'intervention.

Les chartes de Bordeaux Métropole et du Grand Lyon ont été élaborées à partir de contributions et d'échanges entre élus, techniciens et citoyens.

L'expérience des deux métropoles montre que ces outils sont nécessaires mais pas suffisants. Ils doivent être complétés d'outils plus opérationnels pour les techniciens.

[> Consulter la charte de Bordeaux Métropole](#)

[> Consulter la charte du Grand Lyon](#)

## L'élaboration d'outils méthodologiques

Aujourd'hui, Bordeaux Métropole travaille à la rédaction d'un guide méthodologique à la demande des services. Le guide de Lyon date de 2006.

Le guide méthodologique est un outil plus concret que la charte : pragmatique, opérationnel, il répond avant tout aux besoins des chefs de projet.

Il doit permettre :

- d'intégrer la concertation au management des projets : définition des missions liées à la participation dans les profils de poste des techniciens, intégration des actions de participation au calendrier et au budget des projets...
- de professionnaliser les agents, de clarifier les étapes de définition et de mise en œuvre d'une stratégie de concertation adaptée à leur projet
- de définir les rôles de chaque acteur du projet dans la démarche de participation.

Les guides des deux métropoles donnent des conseils pour chaque phase du projet : niveau d'ambition de la participation, choix du type d'action (balade, atelier, etc.), choix des publics à cibler, etc.

Ils ont été élaborés en concertation avec les chefs de projet et les directeurs afin de mieux comprendre leurs problématiques, leurs besoins et la valeur ajoutée qu'un guide pourrait leur apporter. Pour les deux métropoles, il était important d'élaborer un guide méthodologique spécifique à leur territoire. Cela leur a permis de coller au plus près des pratiques des techniciens et des chefs de services, ainsi que des outils utilisés au sein de la collectivité (logiciel de planification des projets...).

A Lyon, une boîte à outil a été développée en complément du guide méthodologique, pour éviter que les agents ne reproduisent sans cesse les mêmes recettes (par exemple: réunion publique + atelier). Elle est composée de fiches-outils synthétiques sur les différents formats d'échanges : focus group, diagnostic en marchant, comité participatif d'évaluation, world café, jeu de rôle, démarche de qualification mutuelle, conférence de consensus, Conseil de développement, Commission Consultative des Services Publics Locaux...

La boîte à outils est accompagnée d'un quizz de cadrage qui, sous forme ludique et pédagogique, pose les bonnes questions aux agents pour les aider à construire leur démarche de concertation.

## Comment choisir ?

### Grâce au quizz de cadrage

- **Objectif:** Se poser les bonnes questions pour construire sa démarche de concertation
- Un document **ludique et pédagogique**

**Toutes les questions à se poser pour bien préparer et ajuster la concertation dans le cadre d'un projet...**

**A quoi sert cette grille d'analyse ?**

Cet outil permet d'orienter le type de concertation à mettre en œuvre selon le nature des enjeux. Elle vous donne des repères de référence pour cadrer votre démarche de concertation. Elle ne constitue pas un cadre rigide à respecter, mais un outil de référence pour vous aider à choisir le type de concertation à mettre en œuvre dans le cadre de votre projet.

**Répondre au quizz !**

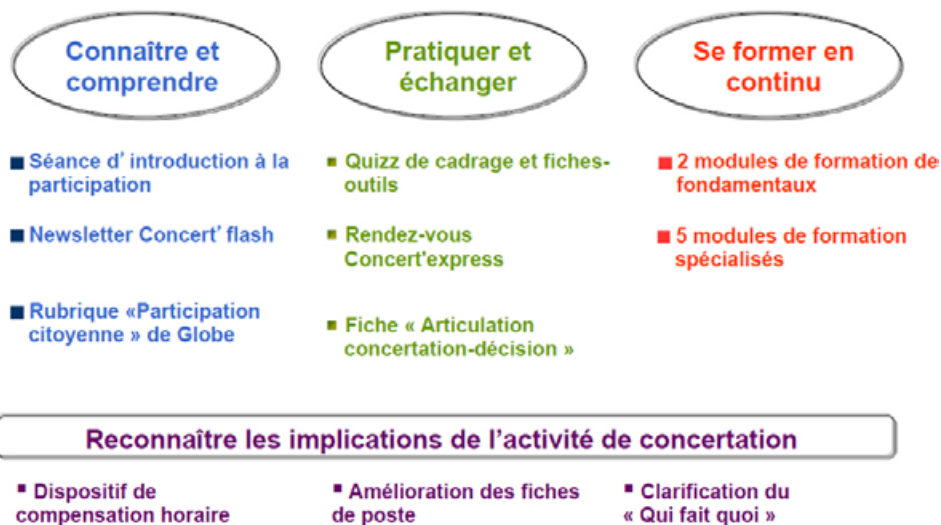
Répondre aux 7 questions ci-dessous pour déterminer dans quel grand objectif de votre concertation vous vous situez. Plus de 2 fois « OUI » (O) indique un objectif principal.

**Calculer vos résultats...**

Traitez les questions « OUI » en fonction de vos réponses et le comptez sur votre tableau de bord.

Obtenez dans les pages suivantes les repères et modalités de la concertation pour votre projet, ainsi que des conseils et outils pour vous aider à bien cadrer votre démarche de concertation.

### On récapitule ...



Les outils méthodologiques trouvent vite leurs limites. Ils sont très intéressants à créer, plus compliqués à appliquer. L'échange d'expériences fonctionne mieux.

### L'accompagnement des chefs de projet



L'accompagnement des chefs de projet prend plusieurs formes :

- Une formation introductive à la participation pour les nouveaux arrivants, pour avoir une vision globale de la démarche mise en place dans la métropole, découvrir les ressources à disposition, partager des témoignages... C'est très long de former des chefs de projet aux démarches participatives. Ces deux heures sont une simple introduction ; elles ne suffisent pas.
- Un accompagnement individualisé à la demande et sur des projets spécifiques pour définir une stratégie et une méthodologie.
- La mise en place d'accords-cadres permettant aux techniciens de faire appel à des AMO participation.
- L'animation de groupes d'échanges conviviaux pour réfléchir sur la participation, échanger sur les pratiques, tester des techniques d'animation, créer un réseau interne.



A Bordeaux Métropole, une rubrique « participation » a été créée dans l'intranet pour que chaque technicien ait accès à la charte de la participation, à l'accord-cadre et à la liste de ses prestataires, aux comptes-rendus des rendez-vous de la participation...

A Lyon, une newsletter interne (« Concert'Flash ») est publiée trimestriellement. Elle comporte des rubriques pour tous : C'est vous qui en parlez (témoignage d'un agent) / Retours d'expérience / Agenda / Et ailleurs ? (bonnes idées) / ...

### Les outils de communication avec la population

Les deux métropoles ont mis en place un site internet de la participation pour communiquer avec la population.

Leur utilisation n'est pas toujours simple : les habitants ne comprennent pas ce que l'on attend d'eux, sur quoi ils doivent participer. Il est important de clarifier les questions qui leur sont posées, comme par exemple « Est-ce que ce lieu vous semble pertinent ? », « Préférez-vous un pont ou un tunnel ? », plutôt que « Aménagement de la place : venez donner votre avis ! ». Il est aussi fondamental de faire systématiquement un bilan de ce qui a été décidé dans le projet grâce à la participation citoyenne.

Pour plus d'informations,  
aller voir le site : [participation.bordeaux-metropole.fr](http://participation.bordeaux-metropole.fr)

PARTICIPATION BORDEAUX MÉTROPOLE

Connectez vous

### PARTICIPATION EN COURS

Publiée le 06 / 04 / 2016  
Modifiée le 06 / 04 / 2016

Une étude urbaine et paysagère est en cours. Elle vise à accompagner l'évolution du centre-ville du Haillan. Cette étude prévoit des logements, des commerces, des services et des lieux de vie, tout en préservant l'identité Haillanaise. Des premiers grands principes ont déjà été présentés et discutés avec les citoyens en janvier et février 2015, au cours d'une **phase préalable de participation non-réglémentée**. Devant le fort intérêt manifesté, Bordeaux Métropole et la Mairie du Haillan ont décidé, avec l'appui de La Fabrique de Bordeaux Métropole (La Fab) de poursuivre le débat public.

**Participez !** Continuons de construire ensemble le centre-ville du Haillan de demain : quelles sont vos attentes, vos souhaits, vos envies ?



RENCONTRES DU COEUR DE VILLE DU HAILLAN (OCTOBRE 2015)

Etat de la participation : En cours

Type : Réglémentée / Concertation simplifiée

Thématique : [Urbanisme](#)

Porteur de la participation : [Bordeaux Métropole](#)

Gestionnaire de la participation : [Joanna Rossignol Puech](#)

Mandataire : La Fabrique de Bordeaux Métropole

Mairie associée : Mairie du Haillan

Communes et quartiers : [Le Haillan](#)

Localisation de la participation : [Voir le plan](#)

#### Éléments clés

#### Calendrier simplifié de la participation

- 10 / 10 / 2015 : "rencontre du coeur de ville"
- 09 / 10 / 2015 : "rencontre du coeur de ville"
- 10 / 04 / 2015 : ouverture de la concertation réglémentée

## LES MOYENS DES SERVICES

**Les services participation des deux métropoles fonctionnent avec des effectifs très réduits (2 agents à Bordeaux Métropole).**

La mission participation n'a pas de ligne budgétaire, excepté pour les petits « plus » (subventionner une association avec une démarche artistique, acheter des cacahuètes qui amélioreront la convivialité d'une action participative, financer le site internet...).

C'est le chef de projet qui « paye » les actions de participation. A Lyon, elles représentent 1 à 2% du budget du projet. Il y a donc plus de marges de manœuvre sur les grands projets que sur les petits.



## 2. LES GROUPES D'ÉCHANGE DE PRATIQUES

Le principe des groupes d'échange de pratiques est d'inciter les participants à partager leurs expériences pour les mutualiser, prendre du recul sur leurs pratiques et réfléchir collectivement au thème posé.

Les thèmes ont été déterminés par les membres de la Communauté de pratiques pour répondre au mieux à leurs attentes :

Mobiliser plus largement les habitants dans des démarches participatives	p. 19
Mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une démarche de concertation	p. 23
Apaiser le dialogue avec les habitants dans des situations conflictuelles	p. 27
Gérer l'expression de points de vue et d'intérêts divergents voire contradictoires entre eux (et les tensions qui peuvent en découler)	p. 31
Expliquer les contraintes techniques et autres invariants du projet (aux habitants et usagers)	p. 35
Les techniques d'animation participatives	p. 41
Temporalité et actions de participation	p. 49





## « Mobiliser plus largement les habitants dans des démarches participatives »

### PROBLÉMATIQUES POSÉES EN INTRODUCTION PAR L'ANIMATEUR

#### L'enjeu de mobiliser le plus largement possible

Il existe une réelle difficulté à mobiliser une diversité et un grand nombre de participants à des démarches participatives. Cette difficulté est largement partagée en France.

Cela peut avoir comme conséquence de remettre en question la pertinence de la concertation (quelle légitimité auront les résultats obtenus ?). Cet enjeu est donc majeur pour les porteurs d'une démarche de participation.

#### Une mobilisation « sur mesure » au cas par cas

Faut-il à tout prix vouloir mobiliser largement ? En fonction du projet et des objectifs de la concertation, la mobilisation souhaitée peut être de nature différente, et viser par exemple : des publics directement impactés par le projet à l'échelle locale mais aussi à l'échelle de la ville, des usagers spécifiques, un grand nombre de personnes...

#### Des publics « silencieux »

Certains publics ont tendance à ne pas se mobiliser, et ce, pour plusieurs raisons : impression de ne pas être concernés, sentiment de ne pas être légitimes à exprimer leur point de vue, manque d'aisance orale et écrite, de compréhension du projet, indisponibilité aux horaires proposés...

Chaque mobilisation a des enjeux spécifiques et concerne un territoire particulier avec ses propres dynamiques. Il n'existe donc pas de recette universelle... mais des questions à se poser au préalable pour augmenter ses chances de réussite.

### PRINCIPALES DIFFICULTÉS ÉVOQUÉES PAR LES PARTICIPANTS

#### Mobiliser de nombreux publics

- Trop peu de personnes viennent aux réunions
- Des habitants qui ne croient pas à la concertation
- Difficile de mobiliser des habitants hors des réseaux institutionnels/ associatifs...
- Comment mobiliser quand il n'y a pas de « relais » « médias » institutionnel, associatif etc.
- Quels vecteurs de communication utiliser, les vecteurs classiques (affiches, lettres...) montrant leurs limites ?
- Communication encore plus difficile en centre ancien (pas de communication bailleur, pas de lieu central...)

#### Fidéliser les habitants

- Garder les publics mobilisés dans la démarche de concertation sur la durée du projet

#### Associer des publics différents

- Se donner les moyens d'écouter les personnes que l'on n'a pas l'habitude de solliciter (réseaux communautaires par exemple)
- Comment faire en sorte que les différentes catégories de la population (sociale, générationnelle...) soient associées à la mise en place d'un projet ?

#### Monopolisation de la parole par certaines personnes

(« c'est toujours les mêmes qui parlent ! »)

- Comment mobiliser les citoyens n'appartenant pas à une association ou structure ?

### LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS

#### Changer nos pratiques

- Donner une véritable envergure à la concertation pourrait aider à donner envie aux habitants d'y participer
- Développer de nouveaux modes de mobilisation : un seul outil ne suffit pas
- Proposer des horaires et lieux différents qui conviennent au public ciblé

#### Donner envie / développer la confiance

- Positionner les habitants comme des partenaires pour regagner leur confiance
- Informer et sensibiliser des relais qui pourront à leur tour passer l'information : certains habitants sont des relais dans leur quartier ; les commerçants ; les relais communautaires ; les enfants qui mobiliseront leurs parents et grands-parents
- Susciter la curiosité par le ludique (jeux de pistes...)

## Communiquer différemment

- Organiser un suivi de l'information pour améliorer sa qualité
- Développer les échanges interpersonnels plutôt que des outils écrits : rencontrer les habitants dans les espaces publics où il y a du monde (les arrêts de bus, sorties d'école...) pour les mobiliser de façon informelle (maison de projet trop institutionnelle ?), plus de permanences sur site...
- Communication large (Internet, boîtage, affichage...)
- Cibler des publics spécifiques
- Tirage au sort : attention à ne pas utiliser les listes électorales qui sont restrictives

## Mobiliser sur le long terme

- Valoriser ce qui a été décidé / modifié grâce à la participation des habitants : panneaux sur site ? « améliorés avec vous... » (pour lutter contre le sentiment que « ça ne sert à rien de donner notre avis »)
- Nécessité de former les participants sur le fonctionnement des institutions
- Une fois que les habitants sont mobilisés, être réactif, les informer dans les temps, les remercier (SMS, mails...)

## DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES CONCRETS

### Présence sur l'espace public

- Création d'un événement mobilisateur
- Caravane (concertation/participation)
- Crieur public
- Convivialité : café en pied d'immeuble/ café nomade

### Développer d'autres techniques « d'aller vers »

- Porte-à-porte (quels moyens humains ?)
- Réunions en pied d'immeuble
- Bureau de rue

### Développer des outils numériques

- Maison du projet virtuelle
- Création d'une application smartphone
- Informations sur les réseaux sociaux

### Lieu de la participation au cœur des quartiers concernés

#### Tirage au sort

#### Communication ciblée (lettre nominative)

#### Lieu d'affichage/ directement sur le chantier (palissades)

#### Organiser la garde d'enfants pendant le temps de concertation

#### Maquettes (ou hologrammes)





## « Mobiliser l'ensemble des acteurs autour d'une démarche de concertation »

### PROBLÉMATIQUES POSÉES EN INTRODUCTION PAR L'ANIMATEUR

#### Complexité du système d'acteurs

La répartition des compétences de l'aménagement entre différentes collectivités et autre structures, crée un système d'acteurs complexe.

Ville, communauté urbaine, Etat, Marseille Rénovation urbaine, SOLEAM, Euroméditerranée, mairies de secteur, bailleurs ... autant d'acteurs qui peuvent être impliqués dans un même projet et qui doivent porter la concertation de manière partenariale.

#### Quand le porteur de la concertation n'est pas le maître d'ouvrage (MOA)...

Le commanditaire de la concertation n'est pas forcément le maître d'ouvrage du projet ou l'unique maître d'ouvrage. Cela est souvent le cas dans les projets de rénovation urbaine (PRU). Il arrive que certains acteurs de l'aménagement se retrouvent associés à une démarche de concertation en cours de route, sans avoir participé à sa définition, sans avoir donné leur avis, leurs contraintes...

#### Enjeu de mobiliser largement tous les acteurs

Les expériences marseillaises ont montré que les porteurs de projets de concertation pouvaient avoir du mal à mobiliser un des MOA, ou un autre acteur impliqué dans le projet, et à obtenir un portage politique fort de la démarche. Or, lorsque les maîtres d'ouvrage et les élus ne sont pas pleinement impliqués dans le processus, cela pose des questions cruciales pour le bien-fondé de la démarche : quelle crédibilité du processus pour les participants ? Quelle garantie que les résultats de la concertation soient pris en compte ?

### PRINCIPALES DIFFICULTÉS ÉVOQUÉES PAR LES PARTICIPANTS

#### Questions du pilotage

De nombreuses questions posées par les participants relevaient du portage de la concertation :

- Qui porte la concertation ? le maître d'ouvrage ? MRU sur les PRU ? un autre acteur ?
- Si ce n'est pas le maître d'ouvrage, comment asseoir sa légitimité aux yeux de tous ?
- Comment, lorsque le porteur de la concertation n'est pas le(s) MOA, convaincre les autres acteurs concernés de l'utilité de la concertation et particulièrement le MOA ? Comment gérer leurs différences de connaissance de ces démarches, de disparités de gouvernance (pas les mêmes enjeux ni temporalités) ?
- Attention à porter la concertation jusqu'au bout du projet !

#### Question de la temporalité

- Ce n'est pas toujours un automatisme d'impliquer les services gestionnaires des futurs aménagements dans les concertations. Quand et comment les impliquer ?
- Quel est le bon moment pour impliquer les acteurs concernés pour qu'il ne soit pas trop tard ?
- Comment définir un objet de la concertation partagé par les différents acteurs concernés par l'aménagement et sa gestion ? Attention, s'il y a peu de marges de manœuvre, est-ce utile de faire une concertation ?
- L'impératif de rapidité de mise en œuvre des aménagements rend difficile la mobilisation de tous les acteurs concernés (qui demande du temps) et encourage une mobilisation restreinte d'acteurs. Cela a pour incidence la réalisation d'un projet moins adapté.

### LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS

#### Développer une culture commune de la participation

Les participants ont relevé la nécessité de développer une culture commune («culture d'entreprise») de la participation (qui est donc à développer, pas présente suffisamment pour le moment), auprès des techniciens et des directeurs de services de façon transversale

-> C'est l'enjeu de la Communauté de pratiques de la participation

#### Des réflexes méthodologiques à avoir avant de lancer une concertation

Se doter d'une méthode de pilotage de la concertation avec un responsable qui devra :

- Cartographier les acteurs concernés en tâchant de ne pas en oublier, même s'il est toujours possible d'inclure un nouvel acteur en cours de démarche. Un AMO concertation peut venir en appui pour ce faire.
- Avoir des échanges bilatéraux entre le responsable de la concertation et les différents acteurs, en dehors des réunions collectives (type comités techniques de suivi), pour échanger plus librement, faire le point sur le niveau de connaissance des démarches de la participation, clarifier les positionnements de chacun et compléter la liste des acteurs à intégrer à la démarche.
- Au début du projet, le responsable de la concertation réunit les acteurs pour définir et partager :



l'objet de la concertation, ses enjeux, les contraintes et marges de manœuvre / prévoir une réunion de tous les acteurs sur site, qui fait quoi, un calendrier...

## DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES CONCRETS

### La cartographie socio-dynamique des acteurs

À faire en début de projet et qui peut évoluer au fil du projet (certaines positions peuvent changer) – cf. outil d'analyse des acteurs du guide méthodologique du Grand Lyon p.75.

### Un répertoire des services

Développer un répertoire marseillais « quel service fait quoi ? » pour connaître l'ensemble des services des institutions, leurs prérogatives, les personnes compétentes sur tel ou tel sujet qui permettrait de lister plus rapidement les acteurs potentiels concernés par un aménagement. Attention cet outil devra être mis à jour.

### Une méthode de projet

Pour piloter une action de concertation à plusieurs partenaires...

## QUESTIONNEMENTS ANNEXES ET DIVERSES REMARQUES

Les PRU sont des opérations d'aménagement très spécifiques car ils font intervenir de très nombreux acteurs de l'aménagement. Ces projets ont une échelle très différente d'un projet d'aménagement d'un espace public, ce qui les rend difficilement comparables. La concertation des PRU mériterait d'être étudiée de façon spécifique.

Le développement des partenariats publics privés (PPP) pose la question de la concertation entre les concepteurs privés et les futurs gestionnaires publics.





## « Apaiser le dialogue avec les habitants dans des situations conflictuelles »

### PROBLÉMATIQUES POSÉES EN INTRODUCTION PAR L'ANIMATEUR

#### La concertation, un outil de réduction des risques de conflits ?

Résoudre et gérer les conflits, favoriser l'adhésion, réduire les contentieux sont des objectifs récurrents des projets de concertation.

Cet objectif d'apaiser les tensions ou de les prévenir, implique bien que le désaccord est un état récurrent des processus de concertation. Ce qui est tout naturel puisque les concertations sont le lieu d'expression d'une multitude de points de vue et d'intérêts divergents.

La démarche de participation est un exutoire naturel de ces tensions. Une fenêtre de dialogue ouverte entre les habitants et les institutions.

Un enjeu fort de la démarche est donc de parvenir à organiser les échanges afin que les positions contradictoires puissent s'exprimer de manière apaisée.

#### Une situation conflictuelle prend forcément naissance quelque part

Il peut s'agir d'une opposition au projet lui-même : il convient alors de comprendre l'opposition, d'évaluer son importance, de voir comment elle peut être prise en compte.

Il peut s'agir d'une situation conflictuelle liée à d'autres questions que celle soumise à la concertation. La concertation est alors détournée comme une fenêtre de communication ouverte avec l'Institution sur un autre sujet.

Dans la même idée, il peut s'agir d'une situation conflictuelle liée à un passif avec une institution (la municipalité, le bailleur,...) sur un territoire. Cela peut se traduire par un refus de participer ou par des tensions et des échanges conflictuels.

Ces situations diverses impliquent des modalités d'action diverses. Dans tous les cas, il est primordial de comprendre l'origine de l'opposition.

### PRINCIPALES DIFFICULTÉS ÉVOQUÉES PAR LES PARTICIPANTS

#### Divergence de points de vue et des intérêts entre institutions et habitants

- Les habitants sont en opposition à un projet car ils n'en comprennent pas l'intérêt pour eux. (Mais est-ce que le projet répond aux attentes des habitants ?).
- Opposition systématique des habitants d'un territoire.
- Des riverains qui défendent des intérêts très particuliers.
- Des militants politiques qui ont une position d'opposition et conflit par principe.

#### La concertation génère une augmentation des conflits

- Les habitants s'expriment sur des sujets qui dépassent le cadre de la concertation.
- La concertation révèle d'autres problématiques d'un territoire.
- Des peurs plus profondes qui émergent (gentrification).
- Les habitants réagissent à une absence institutionnelle prolongée sur un territoire, ou à un manque d'information.

#### Manque de confiance dans les institutions

Des expériences de concertation qui se sont mal passées et des habitants qui refusent systématiquement toute nouvelle proposition venant des institutions.

#### La gestion de réunions publiques et d'ateliers

- Un public inattendu.
- Un public hostile (activistes politiques, pas directement concernés par le sujet de la concertation).

#### Exemples donnés par les participants

- Des habitants et associations contestent un projet artistique éphémère dans leur quartier. Ils estiment qu'il y a d'autres priorités pour améliorer leur cadre de vie.
- La politique de la ville voulait mettre en place un jardin partagé, mais les habitants ne l'ont jamais demandé et ils ne se sont pas associés au projet. La concertation a été un échec, car en décalage avec les attentes.
- Un projet de la municipalité précédente qui n'a plus de portage politique.
- Opposition systématique à un projet qui a une très mauvaise image et devient un symbole de lutte pour les militants.
- Une association contre le projet veut empêcher la concertation.

### LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS

Les propositions évoquées par les participants du groupe concernent plus largement une posture à tenir et un travail à faire à long terme en prévention des conflits, plutôt que des solutions aux conflits en cours.

## Un travail à faire en amont de la concertation : communiquer, informer, expliquer

- Transparence dans le dialogue. Assumer son rôle et répondre aux questions même si elles sont « dérangementantes ». Les habitants ont besoin de comprendre les enjeux et les objectifs.
- Eviter les longs « temps morts », continuer à communiquer même s'il n'y a rien qui se passe concrètement (par exemple expliquer les raisons du blocage d'un projet).
- Informer même s'il y a beaucoup d'incertitudes.

## Mieux cerner les attentes et les besoins des habitants

- Il faut enlever la casquette d'urbaniste et se mettre à la place de l'habitant pour comprendre leur point de vue.
- Faire participer les habitants aux phases d'étude, bien en amont du projet.
- Importance de construire un projet à partir de diagnostics faits avec la participation des habitants.
- Connaître le contexte, pour proposer une stratégie de concertation pertinente.
- Concerner sur des problématiques mises en avant par les habitants
- Etre à l'écoute, c'est aussi une question de « savoir être » avec les habitants (questions de posture).
- Attention à écouter tous les interlocuteurs et pas seulement ceux qui se font le plus entendre.

## Améliorer la confiance des habitants envers la concertation

- Montrer ce qui se fait ailleurs, des exemples de réussite.
- Faire des bilans des actions mises en place et penser les améliorations avec les habitants.
- Répondre à tous et à toutes les questions.
- Personnaliser le dialogue, favoriser les échanges « face-à-face » prendre le temps de discuter et expliquer. Importance d'avoir un interlocuteur.
- Présence sur le territoire.
- Importance de la définition des marges de manœuvre et des limites d'acceptation (ou refus) des uns et des autres.
- Savoir jusqu'où on peut arriver (être capables de remettre en discussion un projet s'il rencontre une vraie et forte opposition).
- La concertation doit être mise en place suffisamment en amont pour qu'elle soit crédible.
- Annoncer des délais réalistes

## Evaluer la possibilité effective de proposer une concertation

- Mieux vaut pas de concertation, qu'une concertation qui en n'est pas une.

## Contre le militantisme d'opposition

- Recentrer le débat sur la concertation
- Elargir la concertation pour avoir plus de points de vue, pas uniquement ceux des plus opposés.
- Personnaliser le dialogue

### DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES CONCRETS

- Diagnostic partagé
- Organiser des groupes de travail en petit comité avant les ateliers de concertation ou les réunions publiques, pour mieux les préparer.
- Rencontrer en amont les publics hostiles ou peu mobilisés, que l'on souhaite associer à une concertation.

### QUESTIONNEMENTS ANNEXES ET DIVERSES REMARQUES

Les difficultés de mobilisation du public sont évoquées : les publics moins hostiles, qui pourraient faire évoluer le dialogue sont souvent moins impliqués.

Des contraintes de projet qui changent (techniques, politiques...) et qui remettent en cause une concertation.

La multiplicité des acteurs d'un projet, qui devraient mieux se concerter entre eux. Besoin de mieux structurer les «échanges entre les acteurs ».

Problématiques liées au phasage pour arriver à bien caler les moments de concertation (entre trop d'incertitudes et projet déjà dessiné).



## « Gérer l'expression de points de vue et d'intérêts divergents voire contradictoires entre eux (et les tensions qui peuvent en découler) »

### PROBLÉMATIQUES POSÉES EN INTRODUCTION PAR L'ANIMATEUR

#### Diversité des points de vue ...

La concertation permet l'expression de points de vue différents.

On parle souvent des habitants et usagers comme d'une catégorie unique, mais en réalité, ils représentent une multitude de points de vue et d'intérêts différents.

Ces points de vue peuvent être en contradiction d'une part avec le projet porté par l'Institution ; d'autre part, en contradiction entre eux : c'est ce deuxième point que l'on abordera.

#### ... Et compromis

Il est exceptionnel qu'un consensus émerge naturellement, ce qui est normal. Il ne faut donc pas vivre comme un échec la confrontation de points de vue.

Arriver à trouver un compromis acceptable par le plus grand nombre rend la concertation beaucoup plus riche pour proposer des projets en accord avec les besoins (mais plus compliquée pour les techniciens).

Souvent on n'est pas bien outillé pour arriver à un compromis.

#### ... des capacités d'organisation inégales

Par ailleurs, la diversité de points de vue n'est pas portée avec la même force ou la même capacité d'organisation par les habitants et usagers.

Organisation associative, intégration dans certains réseaux d'influence, aisance orale et écrite, tous les participants n'ont pas le même pouvoir d'agir.

#### Comment donner la parole à tous ?

Souvent, lorsqu'il existe une tension entre participants, elle ne se présente pas sous la forme d'un

conflit ouvert. Il arrive qu'un groupe (une association, quelques habitants) prenne le dessus sur les autres, leur confisque la parole ou les décourage de venir... sciemment ou non.

Ceci pose la question de la répartition de la parole entre tous les participants présents : opposants fervents à un projet qui ont tout intérêt à se déplacer, à se mobiliser et à se faire entendre ; personnes plus isolées, moins organisées, mais dont l'envie de participer à la concertation est réduite par des situations de tensions, une impression de ne pas être écouté, ou de ne pas parler assez fort par rapport à d'autres participants.

La capacité à organiser et animer le débat est un réel enjeu pour l'intérêt même des démarches participatives. L'Institution qui organise le débat doit être garante de cet équilibre.

Comment donc donner la parole à tous ceux qui se déplacent ?

### PRINCIPALES DIFFICULTÉS ÉVOQUÉES PAR LES PARTICIPANTS

#### Difficultés liées aux différences de statut des voix qui s'expriment

- Prédominance de certaines voix, politisées et bien organisées.

#### Quand le conflit met un terme au débat et empêche les participants de travailler ensemble

- Des divergences qui font stagner le débat et poussent à la démobilité des participants.
- Difficulté de faire travailler les participants vers un intérêt commun qu'ils construiraient ensemble pour leur territoire.

#### Difficultés pour le technicien de se repérer et à avancer

- Difficulté à faire émerger clairement tous les points de vue divergents.
- Difficulté à se désolidariser des points de vue exprimés, ne pas choisir l'un ou l'autre mais plutôt faire avancer le débat autrement.
- Difficulté à justifier les choix techniques.

#### Difficultés rencontrées : exemples concrets

- Certains habitants veulent absolument fermer un espace vert pour y éviter certains usages.
- Certains habitants acceptent le projet d'une nouvelle voirie car il « sert leur intérêt », d'autres le refusent car ils y voient une nuisance.

### LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS

#### Des réflexions sur le positionnement du technicien

Expliquer les choix, la chronologie de l'opération, les difficultés rencontrées et les raisons des arbitrages.



## Des propositions sur les modes d'animation

Besoin de formation des techniciens sur le positionnement et les stratégies d'animation.  
Possibilité de faire appel à des aides extérieures pour la concertation, des opérateurs.

Élaborer les règles du débat avec le groupe.

Utiliser le ludique – mais attention à ne pas infantiliser selon les situations.

Favoriser le travail en petits groupes.

## Organiser des temps spécifiques et déconstruire les points de vue

En amont, anticiper ces points de vue divergents en faisant appel à un « échantillon de citoyens » (un groupe de citoyens représentatif des différentes populations concernées par le projet, pour recueillir en amont leurs avis et anticiper la naissance de divergences).

Creuser pour comprendre les raisons des divergences de points de vue :

- Faire reformuler la demande et pousser à donner les raisons
- Proposer des positions intermédiaires
- Analyser les points de vue exprimés : « trouver leurs points forts et points faibles »

## Valoriser le compromis

Pousser les gens à trouver des solutions ensemble.

Savoir valoriser les moments où l'on arrive à faire converger.

## Dédramatiser le conflit pour soi et pour les participants

« Respirer un grand coup et se mettre en position Yogi », « le conflit réaffirme l'appropriation »

# DES OUTILS MÉTHODOLOGIQUES CONCRETS

## Carte socio-dynamique des acteurs

Outil du guide méthodologique du Grand Lyon (p.78).

## Débat mouvant

Il s'agit d'une technique d'animation. Une affirmation est proposée, les participants se positionnent de chaque côté d'une ligne imaginaire selon leur accord ou leur désaccord avec la proposition. A tour de rôle, ils donnent des arguments pour justifier leur positionnement. Les participants sont encouragés à changer de position facilement en entendant les arguments des autres. L'objectif est de permettre aux participants de se rendre compte que leur avis n'est pas forcément très clair sur un point. Cela permet aussi de comprendre l'avis des autres et de donner la parole à chacun.

> Pour en savoir plus sur le débat mouvant : [outils-reseaux.org/DebatMouvant](http://outils-reseaux.org/DebatMouvant)

## Des petits groupes de travail

Plus propices à l'expression de points de vue et à l'écoute.

### Utilisation d'éléments ludiques

Comme une « boîte à meuh » pour inciter les participants à faire circuler la parole

### Prendre le temps d'écrire

Une manière de donner la parole à tous

## QUESTIONNEMENTS ANNEXES ET DIVERSES REMARQUES

Que faire des « expressions spontanées de participation » : réseaux sociaux, pétitions, verdissement des rues ?

### Diversité des sujets traités

Différences selon les métiers de certains : un bailleur social touche au logement, à quelque chose de très personnel pour les habitants, il est normal que les intérêts personnels s'y expriment.

### Comment rester sur le sujet ?

Les digressions sont obligatoires pendant les réunions publiques, c'est le moment où tout sort.

La colère est souvent légitime, l'animateur doit savoir ne pas le prendre pour lui.

Certains affirment le besoin de fixer le cadre de la concertation pour que les débordements ne se fassent pas dans tous les sens.

Mais aussi trouver des solutions, si c'est possible, aux problèmes avancés car sinon on perd toute crédibilité sur notre action.

### Contexte du rapport de défiance

Rapport de défiance : besoin de retravailler les liens dans le long terme avec le quartier, capitaliser sur ce qui a déjà été fait.

Il faut aussi s'assurer que les concertations sont bien suivies d'action.

### Questionnement sur la bonne temporalité

Dans un contexte de défiance envers l'Institution et dans des situations où il arrive souvent que les projets ne se fassent pas, il faudrait concerter lorsque les crédits sont bien là. Or, lorsque le budget est déjà voté, le programme est fait, ce qui biaise la concertation.

Absence d' élu référent, de portage de la participation. A Bordeaux, l'intérêt des élus pour la participation change d'une mandature à l'autre, mais les techniciens jouent alors un rôle pour maintenir la dynamique.



## « Expliquer les contraintes techniques et autres invariants du projet (aux habitants et usagers) »

### TYPLOGIE DES CONTRAINTES À EXPLIQUER AUX HABITANTS ET USAGERS

Les techniciens présents au groupe d'échange ont témoigné de la diversité des contraintes qu'ils doivent parfois expliquer à des habitants et usagers :

- **Contraintes techniques** : sécurité, présence d'amiante, pollution des sols, risques d'inondation, fouilles archéologiques...
- **Contraintes réglementaires** à prendre en compte : documents réglementaires (PLU), réglementation des marchés publics, recommandations de l'ABF (architecte des bâtiments de France), nouvelles normes en termes d'économies d'énergie...
- **Contraintes financières** : budget contraint
- **Contraintes temporelles** : des délais stricts à respecter, par exemple pour une concordance avec l'évolution d'un règlement (comme un nouveau PLU).
- **Contraintes politiques**
- **Contraintes de gestion** du futur aménagement (qui doivent être évoquées dès le début du projet)
- **L'implication de différents acteurs** et la superposition de **différents projets** qui s'entrecroisent
- **Contraintes organisationnelles** : savoir expliquer ses contraintes d'organisation, administratives
- **Contraintes issues du comportement de certains habitants** : pression à l'embauche pour les entreprises, stationnement anarchique durant les travaux, agression des entreprises. Comment pointer du doigt ces comportements sans générer du conflit entre habitants ?

La prise en compte des habitants dans le projet est primordiale. On doit aussi et surtout faire les choses en fonction des habitants et usagers.

Ces contraintes constituent en grande partie les invariants du projet.

### LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES POUR EXPLIQUER CES CONTRAINTES À DES HABITANTS ET USAGERS

#### Les difficultés spécifiques à l'explication technique des invariants

- On ne partage pas forcément le même **vocabulaire** ou les mêmes **références** entre techniciens et habitants / usagers
- Les habitants / usagers ont parfois du mal à **comprendre le projet dans sa globalité**
- Les habitants / usagers ne connaissent pas forcément les **différents acteurs du projet** (du maître d'ouvrage jusqu'aux entreprises qui réalisent les travaux) et leurs compétences
- **La temporalité d'un projet** (qui va prendre 1, 4 voire 20 ans pour se matérialiser) n'est pas celle des habitants (ni du politique) qui ont souvent des préoccupations quotidiennes.
- **Les supports écrits** ne sont pas toujours adaptés aux habitants / usagers
- De nombreux habitants et usagers ont du **mal à lire un plan**
- Les techniciens doivent en réunion, atelier, **gérer des « sachants »**, des habitants qui ont l'impression de mieux savoir qu'eux comment résoudre les problèmes. Mais parfois ces interventions peuvent apporter des solutions plus simples qui rendent le projet plus durable.

#### Les difficultés liées à un cadre de la concertation mal posé

Les techniciens ont spontanément évoqué les difficultés ci-dessous. Elles ne sont pas propres aux contraintes techniques mais liées au cadre général de la démarche de participation :

- **Des sujets qui ne correspondent pas aux problématiques du moment** pour les habitants, qui souhaiteraient parler de ce qui les concerne tout de suite.
- **Positionnement/ distanciation du technicien** : le technicien n'est parfois pas considéré par l'habitant comme étant compétent pour traiter d'un quotidien qu'il ne connaît pas.
- **Défiance globale vis-à-vis de l'Institution** qui pose aussi des problématiques de crédibilité pour le technicien qui vient présenter ses contraintes.

Ces problématiques ont déjà été abordées lors de précédents groupes d'échanges. Il est normal qu'elles soient de nouveau discutées. Elles ressortent presque systématiquement dans les démarches de concertation. Bien poser le cadre de la démarche contribue à en désarmer certaines.

*Voir le résumé des bonnes pratiques des démarches de concertation en fin de ce compte-rendu.*

Bien poser le cadre de la démarche consiste notamment à expliquer clairement aux participants les enjeux et objectifs du projet, les invariants, les marges de manœuvre, les incertitudes... D'où la nécessité de travailler à mieux communiquer et expliquer les contraintes et invariants.

Pour travailler de façon plus pragmatique, les participants se sont répartis en quatre groupes de travail thématiques, à savoir : « Améliorer les représentations visuelles », « Vulgariser le vocabulaire et des notions techniques », « Expliquer le cadre du projet (acteurs, planning...) », « Expliquer les contraintes techniques et réglementaires ».

## LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR EXPLIQUER LES CONTRAINTES TECHNIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

Ce groupe de travail a émis des préconisations générales sur la stratégie à adopter.

- **Répondre aux questions des habitants sur les contraintes techniques plutôt que de présager leurs sujets d'intérêts**

Il s'agit bien d'expliquer les contraintes techniques qui intéressent les habitants et usagers et non celles que le technicien imagine intéressantes pour eux. Un point de détail pour un technicien peut être un point très important pour les habitants.

Comment identifier ce qui va intéresser les habitants ? En leur laissant poser des questions.

Favoriser des présentations courtes balayant largement les contraintes pour leur laisser rapidement la parole, et répondre ensuite de manière précise à leurs interrogations.

- **Clarifier au préalable les contraintes techniques entre institutions**

Les contraintes techniques ne sont pas toujours très claires et même parfois contradictoires entre différentes institutions. Il est difficile de parler d'une même voix alors que c'est primordial. Dans la mesure du possible, travailler dessus avant d'aller voir les habitants.

- **Définir les règles précises de la concertation**, son cadre, bien expliciter **ce sur quoi nous avons la main**, et le processus de décision

Il faut clarifier ce que l'on décide et donner les voies de recours pour traiter les problématiques qui ne font pas l'objet de la réunion ou qui ne nous concernent pas : donner l'information d'une autre réunion à ce sujet, suggérer d'écrire un courrier à l'autorité compétente.

Le risque de cette transparence peut être d'augmenter les chances de recours.

- **Quelques conseils pour faciliter la présentation du projet aux habitants** : laisser une trame visible, au fur et à mesure de la présentation qui permette de rappeler les points abordés et de conserver une vision d'ensemble.

## LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR AMÉLIORER LES REPRÉSENTATIONS VISUELLES

### Des conseils stratégiques

- **Adapter les outils en fonction de l'avancement du projet et de sa définition** (au début plutôt une esquisse qui peut évoluer, à la fin un projet figé) et selon le niveau de connaissance du public (les participants lisent de mieux en mieux les plans au fil des ateliers ou réunions).

- **Mettre en évidence ce qui est acté et les marges de manœuvre** en jouant sur des modes de représentation « figé » pour ce qui est acté et « non figé » pour les marges de manœuvre.

- **Homogénéiser les plans** utilisés pendant la présentation, l'atelier pour faciliter leur lecture : conserver les mêmes périmètres, orientations, échelles...

- **Prévoir des plans sur lesquels il est possible de dessiner** pour travailler avec les habitants,

enrichir le projet avec eux pendant une réunion de concertation. Ou des transparents, sur lesquels de nouvelles propositions peuvent venir se rajouter. Ce système permet d'illustrer ce que les gens disent en même temps que de montrer ce qui est figé ou non.

- **Afficher en permanence les supports visuels** pour revenir facilement dessus pendant la réunion ou l'atelier.

### Quel mode de représentation graphique choisir ?

- Favoriser les vues aériennes et les plans de projet simplifiés.
- A défaut d'avoir une maquette modulable, qui reste sûrement le meilleur outil mais qui coûte cher, compléter le plan avec des volumes.



Suppression des ilots



Modification de la voie  
interdire l'accès à  
Amphitrite

*Exemple de présentation intégrant des photos correspondant au plan*

### Faciliter la lecture du support visuel pour des novices

- Des légendes claires avec un vocabulaire simple
- Attention à ne pas mettre trop d'informations.
- Associer les supports graphiques (plans, vues aériennes) à des photos qui font plus appel aux représentations du quotidien des habitants.
- Sur les visuels (plans, vues aériennes), placer des points de repères qui correspondent au vécu des habitants : supermarché, entreprise «repère», équipement public spécifique...
- Utiliser des symboles et des pictogrammes simples, comme un panneau de chantier sur les zones de travaux.

## LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR VULGARISER LE VOCABULAIRE ET DES NOTIONS TECHNIQUES

### Des recommandations

- Ne pas employer des mots ou acronymes qui complexifient inutilement le discours.
- Préparer à l'avance un glossaire de 4 à 5 notions techniques clés du projet, dont le sens est partagé avec tous les participants au début de la séance.
- Demander à certains participants d'expliquer avec leurs propres termes. S'entraîner à expliquer des termes techniques si possible sur un public profane et dépassionné.
- Doubler le mot technique d'un mot vulgarisé (afin d'être compris par le plus grand nombre en restant précis).
- Lors de réunions, avoir des relais dans l'assistance à l'écoute des incompréhensions, pour les énoncer à voix haute. Ou avoir un médiateur qui puisse reformuler.

### Des points de vigilance

- Attention aux mots pièges, des mots qui peuvent avoir plusieurs sens : modes doux, sites propres, maillages, zonages...
- Il est important de simplifier mais attention à ne pas gommer les complexités du projet.

## LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR EXPLIQUER LE CADRE DU PROJET (ACTEURS, PLANNING...)

### Nécessité d'avoir des outils pédagogiques partagés pour expliquer les PRU

Les PRU sont des opérations difficiles à appréhender pour les habitants ou usagers :

- Ils mettent en scène de nombreux acteurs qui ont chacun leurs compétences.
- De nombreux travaux sont programmés.
- Ils durent longtemps.

Tous les maîtres d'ouvrage et institutions ont besoin d'expliquer aux habitants qui fait quoi, dans quel objectif et qui finance quoi. D'où la réflexion d'avoir un outil commun pour apporter des explications claires et un discours commun.

### Des propositions d'outils répondant aux besoins des techniciens

Les outils doivent avoir une **charte graphique** intégrant des pictogrammes. Ils devront être utilisés par tous les maîtres d'ouvrage dans leur communication et présentation, tout au long du projet.

- Proposer **un outil de présentation du projet à plusieurs niveaux** qui permette :
  - d'abord d'expliquer les objectifs et les invariants du projet, le projet global et ses acteurs déterminants - un outil simple pour clarifier rapidement le « qui fait quoi » (avec un code couleur pour chaque acteur)
  - puis de rentrer dans le détail et le contenu par sous-projets. Les habitants veulent souvent

connaître des détails, mais les techniciens n'ont pas d'outils pour revenir en quelques minutes sur les invariants ou sur le projet global.

Il faudrait que les techniciens aient **un glossaire** et un outil d'explication du projet avec eux à chaque réunion, au cas où ils en auraient besoin.

- **Une maquette modulaire** (nécessite un lieu fixe type « café chantier » ou « maison du projet ») et intégrant le code couleur pour savoir « qui fait quoi ? ».

- **Une frise** pour expliquer les temporalités du PRU, faisant apparaître les projets et les acteurs lorsqu'ils entrent en jeu.

Elle permet de se positionner dans le temps par rapport au PRU (sur la durée longue du PRU). Elle doit pouvoir expliquer le moment où les décisions se prennent et les moments de concertation.

Un pictogramme « population » peut par exemple indiquer sur la frise ces moments lorsqu'ils sont prévus.

Elle doit pouvoir être mise à jour facilement.

- Un graphique sur les **investissements et les sources de financements**

Les habitants doivent savoir d'où viennent les financements pour savoir qui prend les décisions.

Certains investissements sont parfois difficiles à comprendre pour un habitant, et peuvent paraître très onéreux. Mais c'est sûrement mieux d'être transparents et d'expliquer leurs coûts.

Pour tous ces outils, il faut penser à gérer l'obsolescence de l'information et sa mise-à-jour.





## « Les techniques d'animation participatives »

### APPORTS ET LIMITES DES TECHNIQUES D'ANIMATION PARTICIPATIVES

L'impératif de faire participer les habitants aux projets urbains pousse à renouveler les formes de réunions habituellement proposées. Les techniciens doivent trouver de nouvelles manières de les animer pour faciliter les échanges et favoriser la construction collective.

Il existe beaucoup de possibilités d'interactions entre l'organisateur et les participants grâce à des techniques participatives comme le débat mouvant, le forum ouvert, le world café...

Certaines de ces techniques demandent de faire appel à un prestataire, ou de se former à les animer.

Mais de nombreuses petites techniques (qui n'ont pas forcément de nom), faciles à mettre en œuvre, répondent aux objectifs que nous nous fixons : une manière d'organiser la salle, un mode de travail, une posture... qui facilitent les échanges et le travail de groupe.

**Vous trouverez en fin du compte-rendu une présentation de quelques techniques d'animation.**

#### Les apports de ces techniques

Ces techniques viennent en appui des démarches de participation et peuvent permettre de :

- **Faciliter l'expression** des participants et le débat
- **Favoriser le travail collectif**, l'enrichissement d'un projet grâce aux apports des habitants et d'en débattre avec les techniciens ou les élus
- **Renouveler** les formes de réunion pour les rendre plus attractives
- Contribuer à les rendre plus **conviviales**
- ...

#### Quelques limites de ces techniques

Attention à l'effet de mode et à ne pas vouloir les utiliser à tout prix !

- Animer un atelier ou une réunion avec les habitants de façon participative ne doit pas être un « coup unique ». La participation doit s'inscrire dans **une démarche globale** avec une stratégie de participation qui concerne tout le projet (les niveaux de participation - information, consultation, concertation - peuvent être différents selon les étapes du projet).

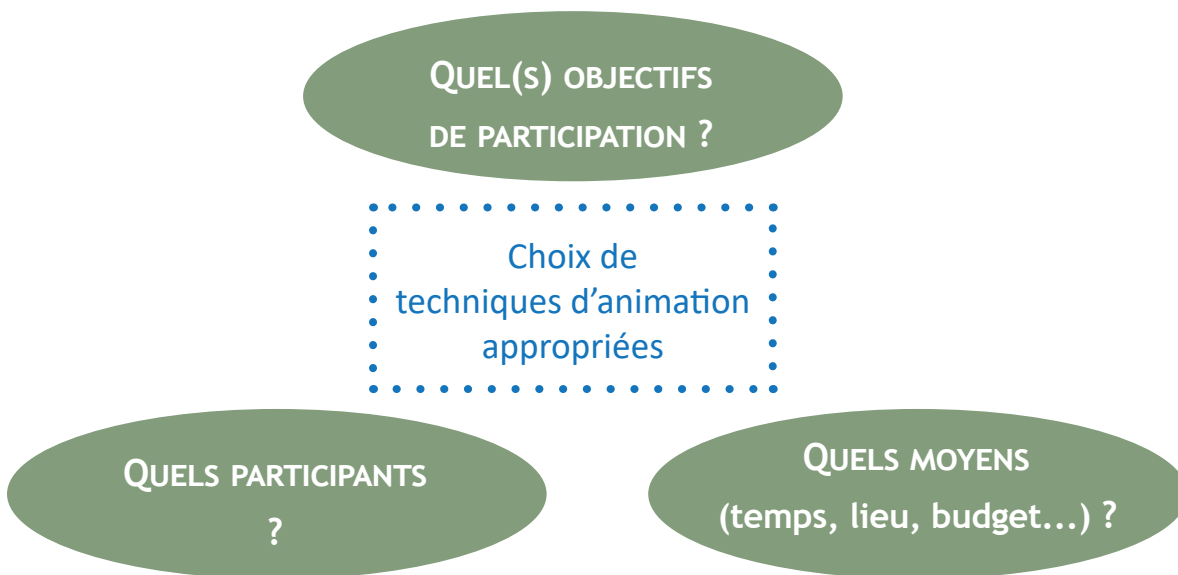
- Ces techniques ne sont pas des baguettes magiques : elles **ne suppriment pas les conflits ou les tensions**. Elles peuvent même parfois être jugées « infantilisantes » par des participants lorsque la tension est très forte. Les habitants peuvent par exemple se sentir manipulés lorsque les questions qui leur sont posées en format atelier sont définies à l'avance et ne répondent pas à leurs préoccupations.

**Faire appel à un « garant »** dans ces situations est une stratégie qui peut s'avérer payante pour pacifier les échanges. Un garant est un tiers dont le rôle est de contribuer à instaurer de la confiance entre les participants à une concertation, et dans le processus. Il pose les règles du jeu et s'emploie à les faire respecter que ce soit au niveau des habitants comme auprès du maître d'ouvrage.

Pour en savoir plus sur les garants > <http://institutdelaconcertation.org/GarantirLaConcertation>

## LES CRITÈRES POUR CHOISIR UNE TECHNIQUE D'ANIMATION ADAPTÉE

Le choix des techniques d'animation se fait selon plusieurs critères : objectifs, participants et moyens disponibles sont les trois principaux.



### Les objectifs de participation

Les objectifs peuvent être variés. Par exemple :

- Faciliter la **compréhension mutuelle** d'un projet
- Faire réagir **le plus grand nombre** sur un sujet
- Faire exprimer des propositions **argumentées**
- Favoriser **l'écoute** de différents points de vue
- Faire des choix **collectivement**
- - ...

## Les participants

La connaissance des participants potentiels est essentielle pour faire les bons choix d'animation :

- état d'esprit des habitants, positionnement par rapport au projet
- le degré d'hétérogénéité des habitants
- leur niveau de connaissances du projet ou de l'urbanisme
- leur facilité de prise de parole et leur rapport avec l'écrit (pour voir s'il faut privilégier des techniques faisant appel à l'écrit ou à l'oral)

## Les moyens

Quelques questions à se poser :

- Budget pour prestataire ?
- Temps de préparation de l'équipe ?
- Nombre de personnes pour animer (ou un tiers neutre) ?
- Durée de la réunion / atelier ?
- Salle de réunion (quelles possibilités d'organiser l'espace ? Privilégier la proximité ?)

## LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR ANIMER UNE RÉUNION DE FAÇON GÉNÉRALE

### Considérations liées au processus global

- **Instaurer la participation dans la durée** pour instaurer la confiance. Ne pas instaurer un débat, l'abandonner six mois puis essayer de le reprendre.
- **Former les élus** sur les démarches participatives

### Techniques d'animation de toute réunion avec les habitants

- **Préparation de la salle et choix du lieu**

Importance de la disposition de la salle : avoir une salle adéquate, agréable, éviter les tribunes et le positionnement sachant contre non-sachant. Penser à l'affichage, la sonorisation, prévoir des micros tournants ou pas de micro...

- **Convivialité**

Préparer un temps convivial : parfois le débat se fait en dehors de la réunion, c'est parfois même là que les choses se décantent.

Apporter quelque chose à boire, à manger, permettre aux gens de se présenter.

- **Fixer dès le départ les règles du débat**

Réexprimer les règles du débat : être poli, être calme... Mais aussi les règles de fond : de quoi on parle et comment on en parle. Afficher l'ordre du jour et les règles de prise de parole.

- **Prise en compte des demandes hors-sujet** en les notant par exemple sur une affiche, ou en mettant à disposition un « livre d'or » pour les traiter ultérieurement (et définir quand)

### LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR FACILITER LA COMPRÉHENSION MUTUELLE

#### Quelques difficultés rencontrées en lien avec la compréhension mutuelle

- Vocabulaire technique non expliqué
- Notions non comprises
- Mécompréhensions sur le sujet ou l'objectif de la réunion
- Graphisme ou supports inappropriés
- Forme parfois très institutionnelle de la réunion ne facilite pas la compréhension

#### Les principes / techniques proposés

- **Supports adaptés** : proposer des supports graphiques attractifs, légendés, compréhensibles pour tous.
- Prévoir un temps d'**expression libre** en début de réunion. Si les gens ont des choses à dire, cela leur permet de s'exprimer, de vider leur sac. Cela permet d'entendre l'état d'esprit, d'écouter les questions et incompréhensions et de préciser ce qui pourra être abordé ou pas durant la réunion.
- **Temps de parole**  
Prévoir un temps d'expression de chaque partie (élu, technicien, habitant).
- **Reformuler** les interventions ou questions. Cela permet d'éviter certains malentendus.
- Si certaines personnes craignent de s'exprimer au **micro**, leur demander ce qu'ils veulent dire et le reformuler à leur place au micro.
- **Faire un bilan de la séance**  
Bien resynthétiser le contenu des échanges. Proposer un compte-rendu sur lequel les habitants peuvent revenir en direct.

#### Des outils

- **Un glossaire de notions techniques**. Prendre le temps de définir quelques notions clé avant le débat et qui restent affichées en permanence dans la salle.
- **Des catalogues de photos** : les références culturelles ne sont pas forcément les mêmes pour tous, ce qui rend le dialogue difficile. Utiliser des carnets de référence pour définir des ambiances recherchées pour un aménagement. Cela peut faire l'objet d'un travail entre participants au cours de l'atelier.

### LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR FAIRE RÉAGIR UN MAXIMUM DE PERSONNES

## Quelques difficultés rencontrées pour faire réagir un maximum de personnes

- La monopolisation de la parole par certains
- D'autres n'osent pas prendre la parole
- Phénomène de pression de certains participants sur les autres
- Difficulté de respecter les temps de parole
- Risque de dérive du débat hors-sujet
- Comment faire en sorte que tout le monde ressente la même légitimité à s'exprimer ?
- Comment faire communiquer les acteurs entre eux lorsque leurs intérêts sont divergents ?

## Les principes / techniques proposés

- **Choisir le lieu avec attention.** Privilégier un lieu neutre, accessible à tous et qui met les gens à l'aise pour s'exprimer

- **Prendre le temps d'introduire le débat**

Le temps d'introduction du débat doit permettre aux participants de bien comprendre le sujet qui va être traité. C'est important de l'écrire à l'avance pour qu'il soit le plus clair possible. Puis de bien définir les règles du jeu du débat.

- **Varié et équilibrer les modes d'expression proposés aux habitants.** Assurer un équilibre entre l'oral et les traces écrites.

## Des outils

- **Privilégier les débats sur site :**

[La balade urbaine](#) se déroule sur le site, il s'agit d'une forme moins institutionnelle, et permet de se repérer plus facilement que sur un plan.

Exemple de mise en œuvre sur le Parc Bougainville :

- il s'agit d'un bon outil pour s'exprimer, mieux que sur la carte
- la concertation ne s'adresse pas qu'aux riverains, car il s'agit d'un projet à l'échelle métropolitaine : des groupes mixant riverains et autres Marseillais se sont créés.

Un bémol, il ne permet pas forcément la présence de beaucoup de personnes. Il faudra donc organiser plusieurs petits groupes.

[Le bureau de rue](#) permet de discuter directement avec des passants sur un projet, les inviter à participer à un atelier.

- **1 modérateur** ou «facilitateur» permet l'expression de tous, gère aussi le temps de parole. Ce n'est pas le technicien qui anime la réunion. Il est très difficile d'endosser ces deux rôles.

- **Travailler en petits groupes** et sur différentes thématiques. Les participants pourront ainsi tourner pour diversifier la composition des groupes.

- **Proposer un brise glace** : s'exprimer en petit comité sur la raison de sa présence, ses attentes...

### • Site web et réseaux sociaux

L'expérience d'Euroméd pour la concertation de la ZAC de l'extension / projet à l'échelle métropolitaine. Le site a reçu 10 000 visites, 150 avis ont été postés pendant les 2 mois de la concertation. Ceci pose aussi la question du traitement qualitatif des remarques lorsqu'elles sont aussi nombreuses. Il faudrait à peu près 9 mois pour qu'un compte facebook / twitter trouve son public. Il peut s'agir d'une solution intéressante pour de longs projets, encore plus s'ils concernent un grand territoire.

## LES PROPOSITIONS ÉMISES PAR LES PARTICIPANTS POUR FAIRE DES CHOIX COLLECTIVEMENT

### Les difficultés rencontrées pour faire réagir un maximum de personnes

- Difficulté à faire entendre ou légitimer un diagnostic partagé et une contribution collective auprès de l'ensemble des habitants
- Comment juger de la représentativité du « collectif » présent ?
- Comment pondérer le vote pour faire que la représentativité soit la plus juste possible, pour que le vote soit perçu comme équitable ?
- Quelle marge de choix laissée ?
- Autres techniques de vote ?

### Les principes / techniques proposés

- Annoncer qui s'exprime et à quel titre. Assurer la **transparence** de la « provenance » des points de vue exprimés.
- Bien clarifier les **marges de manœuvre**, les choix qui ne relèvent pas de la concertation qui sont des invariants.
- Expliquer **comment sont faits les choix** une fois la concertation terminée. L'équipe pilote s'engage à porter les choix de la concertation auprès de ceux qui font les arbitrages. Les participants s'engagent à faire la même chose auprès des habitants du quartier. Une réserve est émise à ce sujet, cela peut être difficile pour les habitants d'endosser la responsabilité des décisions prises durant l'atelier. L'organisateur doit plutôt faire un compte-rendu et le diffuser largement.
- Bien rapporter les positions prises : les engagements de chaque acteur.

### Des outils

- Favoriser le travail en petits groupes.
- Prioriser les choix : déterminer des priorités exprimées collectivement.
- Synthétiser les choix.

## LES TECHNIQUES PARTICIPATIVES

Si le groupe d'échanges de pratiques a permis d'aborder des solutions d'animation relativement simples, les possibilités sont en réalité beaucoup plus nombreuses. Voici un aperçu de quelques

techniques d'animation intéressantes.

### **Forum ouvert**

Les participants sont invités à réfléchir sur un thème. Chacun propose en début de forum un sujet qui l'intéresse en rapport avec le thème. Ces sujets constituent l'ordre du jour du forum. Chacun peut participer à plusieurs sujets. Des comptes-rendus sont faits au fur et à mesure. Repose sur un principe d'auto-organisation et d'auto-animation (qui peut être adapté).

> voir fiche du Grand Lyon p. 79

Des vidéos pour en savoir plus :

<https://www.youtube.com/watch?v=emZeUfTID7g>

<https://www.youtube.com/watch?v=a9HiwXNXXGQ>

Le forum ouvert mis en place à Noailles par Soléam (assisté par le Cerfise) :

<https://youtu.be/zjv3Ubrwm2c>

<http://www.soleam.net/wp-content/uploads/2015/04/COMPTE-RENDU-FORUM-V7.pdf>

### **World café**

Méthode permettant de créer un réseau de dialogue et de faire émerger des idées dans un climat convivial. Peut concerner des thèmes très variés mais pas adapté dans des cas polémiques. Travail en groupes à des tables thématiques. Les participants changent souvent de tables.

> voir fiche du Grand Lyon p.80

### **Débat mouvant**

L'animateur dit une phrase affirmative (polémique de préférence) et les participants se placent dans l'espace soit du côté « plutôt pour », soit « plutôt contre ».

Chaque « camp » donne tour à tour un argument (sans répondre pas à l'argument d'avant).

A chaque argument les participants peuvent changer de camp s'ils ont été sensibles à ce dernier.

### **Boule de neige**

Technique qui permet de réfléchir à une question individuellement, puis d'en discuter à deux, en sélectionnant les idées les plus intéressantes, puis à quatre, puis à huit... Cela permet aux participants de prendre le temps de formaliser des idées, de les partager et de choisir ensemble les meilleures.

### **Focus group**

Discussion ouverte sur un projet ou un thème proposée à un groupe homogène d'une dizaine de personnes. Permet d'évaluer les attentes, besoins d'un public spécifique, de comprendre leurs opinions.

> voir fiche du Grand Lyon p. 81

### **Retrouvez une compilation de techniques d'animation participative**

>> Voir le kit méthodologique d'animation d'ateliers des 3e Assises de l'Education à l'environnement et au développement durable :

[www.assises-eedd.org/files/Pages/Fichiers/AN13-KitMethodoAnimAteliers-EcritColl.pdf](http://www.assises-eedd.org/files/Pages/Fichiers/AN13-KitMethodoAnimAteliers-EcritColl.pdf)







# « Temporalité des actions de participation et projet d'aménagement »

## LES PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES COLLECTIVEMENT

### Quel est le « bon moment » pour engager des actions de participation ?

Des premières études à la réalisation des travaux, le projet a son propre calendrier, auxquelles les actions de participation viennent se greffer. Quand programmer ces actions dans le phasage d'une opération ? Pour éviter les rumeurs et les incompréhensions, mais aussi pour prendre en compte les propositions issues de la concertation ? Comment articuler le temps de la concertation réglementaire et le temps de la concertation volontaire ?

### Quel est le bon rythme ?

Le temps du projet n'est pas forcément celui des habitants. L'un s'étale sur du long terme (10 ans) tandis que les attentes de certains habitants relèvent du court et moyen termes. Comment dans ces conditions mobiliser des habitants tout le long d'un projet pour les informer, les concerter ?

Pendant les phases de concertation, les échanges avec la population doivent être suffisamment rapprochés dans le temps pour créer et entretenir une dynamique, mobiliser le plus grand nombre de participants. Mais ils doivent aussi être suffisamment éloignés pour ne pas les sur-solliciter. Où est le juste milieu ?

Quel rythme de rencontres instaurer pour mobiliser le plus grand nombre ? Quels moments de la semaine, de la journée sont les plus adaptés ?

### Comment gérer les « temps morts » ?

Il existe des moments du projet où les échanges avec la population se font plus rares : temps d'études, de procédures administratives, de validation politique... Ces temps « morts » du processus de participation (parfois longs), peuvent démotiver les habitants, leur donner l'impression qu'il ne se passe rien, ou d'avoir été oubliés. Ils sont d'autant plus difficiles à gérer qu'ils peuvent correspondre à des « temps forts » du projet qui accaparent le temps et l'énergie des équipes techniques. Comment maintenir un lien avec les habitants durant ces phases du projet ?

### Comment gérer l'imprévu ?

Au cours d'un projet, de nombreux changements peuvent survenir : imprévu technique, évolution de la réglementation, changement politique... se traduisant parfois par des modifications importantes du projet. Les habitants peuvent alors avoir l'impression d'avoir participé « pour rien », que leur avis n'a pas été pris en compte. Comment gérer ces événements, qui remettent en cause des choix faits avec les habitants ?

### Comment éviter les retours en arrière ?

Des études à la réalisation des travaux, les projets s'écoulent sur plusieurs années. Entre temps, les personnes qui participent à la concertation changent, les avis évoluent... Il arrive que des décisions, qui semblaient actées, se trouvent tout à coup remises en cause, et bloquent fortement l'avancement du projet. Comment éviter les retours en arrière ?

## LES BONNES PRATIQUES IDENTIFIÉES PAR LES PARTICIPANTS

### À PARTIR DE TROIS PROJETS MARSEILLAIS

*Pour échanger sur ces questions et identifier collectivement des réponses, trois projets marseillais ont été analysés par les participants, en présence des chefs de projet :*

- *le parc Bougainville (Établissement public d'aménagement Euroméditerranée)*
- *le projet d'aménagement des Quartiers Libres (Ville de Marseille)*
- *le projet de rénovation urbaine de la Solidarité (Marseille Rénovation Urbaine)*

### Intégrer la participation en amont du projet

- Définir la stratégie et le calendrier des actions de participation dès le départ (dès la phase protocole dans le cas d'un PRU), et l'intégrer dans le calendrier du projet.
- Intégrer dans le temps de travail des techniciens le temps nécessaire pour mener les actions de concertation : pour faire connaître la démarche aux élus, aux autres services, pour mobiliser les habitants, pour animer la démarche...
- Pour faire un diagnostic partagé, commencer les actions d'information et de concertation avant le début des études (avant la signature de la convention avec l'ANRU dans le cas d'un PRU).
- Pour concerter et faire émerger des propositions, connaître les invariants du projet, les présenter en toute transparence aux habitants. Autrement c'est prendre le risque que les études viennent remettre en question les propositions des habitants et discréditer le processus.

La concertation peut « booster » les partenaires et les élus en s'appuyant sur l'implication des habitants et leurs attentes pour accélérer les prises de décision.

### Anticiper les phases de « temps morts »

Les actions de concertation vont rythmer le processus de participation. Elles représentent des « périodes actives ». Parallèlement une information, une écoute, de la pédagogie et d'autres types

d'action doivent être menées de façon permanente. Ces derniers vont permettre de supprimer cette impression de « temps morts ».

- Annoncer dès le début aux habitants le calendrier du projet, de la concertation, les phases d'« interruption » en les expliquant.
- Créer une instance de suivi partenariale dédiée à la participation, qui se réunit tout au long du projet.
- Prévoir des moyens humains et/ou financiers pour assurer une présence dans le quartier pour pouvoir échanger avec les habitants, leur expliquer pourquoi il ne se passe rien.
- Identifier et tisser des partenariats avec des structures relais du quartier (centres sociaux, associations, CIQ...) pour qu'elles puissent informer les habitants. Attention, ces acteurs étant très sollicités par ailleurs, ils le feront dans la mesure de leurs moyens.
- Prévoir d'autres formes de rencontre et de dialogue avec les habitants : balades urbaines, événements, petits projets participatifs, projet sur la mémoire du quartier... Les structures locales peuvent être mises à contribution (il faut alors prévoir un financement spécifique).
- Prévoir des aménagements provisoires avant les aménagements définitifs : ces aménagements légers peuvent se réaliser dans des temps beaucoup plus courts que les aménagements en « dur ». Il faut toutefois bien anticiper la gestion de ces aménagements car s'ils sont vite détériorés, ils donneront une mauvaise image de la suite du projet (donc prévoir des lignes de financement spécifiques en investissement et en fonctionnement).

### Prévoir des outils d'information, écoute en continu

Pour restituer ce qui a été défini et acté avec les habitants, informer de l'avancement du projet, des étapes en cours, informer ceux qui n'ont pas participé et recueillir leur parole...

- Site web (plus approprié pour de grosses opérations ou celles qui ont une échelle métropolitaine)
- Réseaux sociaux (facebook, twitter) qui permettent de maintenir un lien mais demande qu'une personne formée s'en occupe
- Journal du projet, qui peut être participatif
- Maison du projet (voir plus de détails ci-dessous)
- Aller à la rencontre des habitants dans le quartier (peut être la mission d'un AMO)

### Organiser des temps d'échanges « accessibles » au plus grand nombre

- Organiser plusieurs temps de rencontre en journée et en soirée, le samedi pour toucher le plus grand nombre d'habitants. Les programmer dans des structures fréquentées par les habitants et faciles d'accès, pas dans des locaux institutionnels.
- Être présent sur le terrain pour échanger aussi avec ceux qui n'ont pas le temps ou l'envie de participer à des ateliers.
- Proposer un système de garde d'enfants pour libérer les parents.

### LES MAISONS DU PROJET

Nous avons profité de la présence du chef de projet du PRU La Savine qui accueille une maison du projet et des chargés de mission PRU de Miramas qui a une maison de projet également (appelée «maison du quartier») pour échanger sur cet outil d'information en continu.

#### Une Maison du projet pour...

- Informer les habitants en continu, grâce à des supports d'information sur le projet (expositions, maquette, documentation), du personnel pour accueillir et renseigner les habitants.
- Organiser des ateliers de concertation.
- Le Grand Lyon dans son guide méthodologique préconise que cet espace soit aussi un lieu d'écoute et d'actions pédagogiques liées au projet. A Miramas, la Maison accueille par exemple des ateliers pour aider les locataires à entretenir leur logement.

#### Les questions qu'elles posent

- Comment faire vivre la Maison du projet ? La présence de personnel pour renseigner les habitants ne suffit pas à faire vivre une Maison du Projet. Il faut l'animer. Cela demande des moyens. A Miramas, la Maison accueille les structures qui participent au projet : la MOUS relogement, le dispositif d'aide à la création d'entreprises. Un cahier de liaison a été mis en place pour favoriser la transmission d'information entre l'ensemble des structures. A la Savine, la Maison du projet est mise à disposition des associations (espace d'expression libre, mise à disposition des locaux), mais les sollicitations sont rares.
- Faut-il créer un nouveau lieu ou s'appuyer sur un lieu existant ? A la Savine, la création d'une Maison du projet dans un lieu à part a été fortement contestée, dans un contexte où les associations avaient du mal à obtenir des locaux pour leurs activités. De plus, sa localisation à la Savine l'éloigne des habitants du noyau villageois du Vallon, qui sont pourtant concernés par le P.R.U.
- Une Maison fixe ou mobile ? Une Maison fixe est plus facilement identifiée. Elle permet de donner un repère, de marquer la continuité du projet dans le temps. Cela peut être important dans des territoires où la présence de la puissance publique est peu marquée. Une Maison mobile permet d'aller à la rencontre des publics, et de toucher plus d'habitants. A Marseille, le besoin de plus de souplesse et de proximité de ces lieux d'échange, dans des territoires parfois très segmentés, conduit les réflexions actuelles vers la mise en place de dispositifs mobiles.

### 3. LES OUTILS PRATIQUES

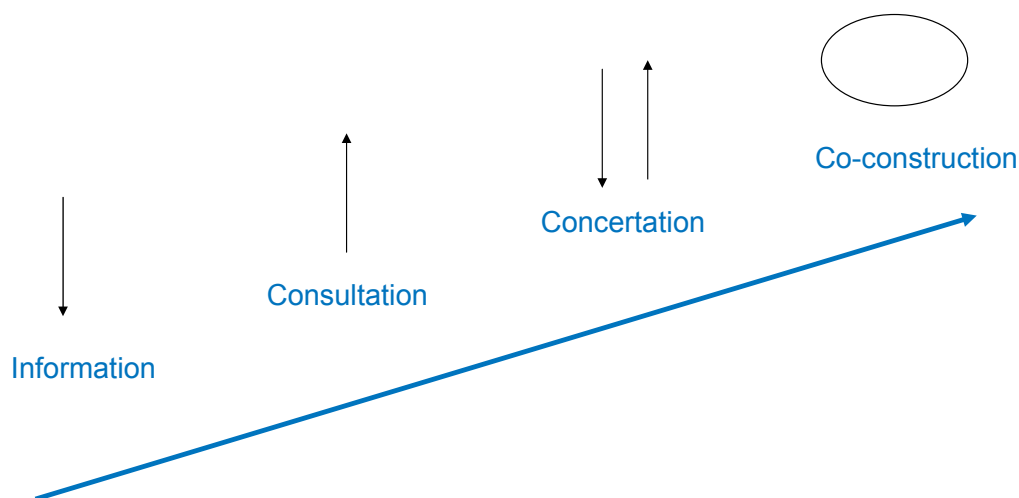
Des membres de la Communauté de pratiques ont produit des ressources qui peuvent servir à tous les techniciens impliqués dans des actions de participation. Ces ressources sont plutôt opérationnelles, d'où le terme d'outil.

L'échelle des degrés de la participation	p. 54
Les bonnes pratiques de la participation	p. 55
Apports et limites de quatre guides méthodologiques de la participation	p. 56
Le compte-rendu intégral des apports des collectivités Bordeaux Métropole et le Grand Lyon	p. 62

Les guides méthodologiques et fiches outils développés par d'autres collectivités ont nourri le travail des membres de la Communauté. Vous trouverez des extraits de ces derniers.

Outil d'analyse des acteurs, guide méthodologique du Grand Lyon	p. 73
Forum ouvert, fiche pratique du Grand Lyon	p. 77
World café, fiche pratique du Grand Lyon	p. 78
Focus group, fiche pratique du Grand Lyon	p. 79

# L'échelle des degrés de la participation



## L'importance des mots !

L'utilisation des mots de la participation est souvent erronée. Or, utiliser le bon terme permet de clarifier la démarche vis-à-vis des habitants et des partenaires. C'est une étape fondamentale.

Nous entendons par « **participation** » les actions qui mettent en relation un aménageur, un maître d'ouvrage avec des habitants, des usagers... C'est un terme générique qui englobe des échanges de différentes natures :

### L'information

L'aménageur donne une information aux habitants. Cette action est unidirectionnelle et descendante.

### La consultation

L'aménageur demande aux habitants leur avis sur un projet. Il n'est pas obligé de tenir compte de ces avis.

Bien entendu, cela demande en amont qu'il ait informé les habitants sur le projet pour qu'ils soient en mesure de donner leur avis.

### La concertation

L'aménageur cherche à enrichir son projet grâce aux avis des habitants. Pour cela il les informe, les consulte et prend en compte une partie des avis en leur expliquant ses choix. C'est l'aménageur qui fait les choix.

### La co-construction

L'aménageur décide de faire un projet avec des habitants. Les choix sont faits par l'ensemble des parties prenantes, dont les habitants. L'aménageur n'a pas le dernier mot.

Les interactions entre aménageurs et habitants sont de plus en plus importantes en fonction des degrés de la participation.

# Les bonnes pratiques de la participation

## IMPLIQUER LES HABITANTS ET USAGERS DE FAÇON PERTINENTE

- Définir le bon niveau d'implication : information, consultation, concertation
- Concerter sur des problématiques qui intéressent les habitants, usagers
- Le plus en amont possible : phase d'études, diagnostic...

## DÉFINIR UNE STRATÉGIE DE PARTICIPATION EN AMONT

- Définir les objectifs de la participation, la stratégie et les moyens nécessaires (interne et externe)
- Présenter, enrichir et faire valider cette stratégie auprès des différents acteurs du projet
- Intégrer les actions de participation dans le phasage du projet

## TRANSPARENCE DANS LE PROCESSUS ET LE DIALOGUE

- Expliquer clairement le cadre : les enjeux et objectifs, les invariants, les marges de manœuvre, les incertitudes...
- Répondre aux questions en rapport avec le sujet, même si elles sont dérangeantes
- Expliquer les arbitrages...

## COMMUNIQUER TOUT AU LONG DU PROCESSUS

- Même pendant les « temps morts »
- Sur les résultats du processus...

## ÊTRE DANS UNE POSTURE D'ÉCOUTE DES HABITANTS ET DES USAGERS

- Se mettre à leur place pour les comprendre
- Être dans une attitude d'écoute « sincère »
- Ne pas prendre pour soi la colère qui peut être exprimée
- Écouter tout le monde et pas seulement ceux qui savent se faire entendre
- Inciter les opposants à expliquer leurs raisons, les reformuler pour vérifier qu'on les a bien comprises
- Favoriser les échanges « face-à-face »
- Être présent sur le territoire...

## ET CONCRÈTEMENT...

- Se référer aux **guides méthodologiques**
- Organiser en amont un groupe de travail pour préparer la concertation avec un échantillon d'habitants, d'usagers
- Rencontrer en amont les publics hostiles et peu mobilisés à associer
- Se former
- Faire appel à des prestataires spécialisés



## Apports et limites de quatre guides méthodologiques de la participation



L'urbanisme participatif, Centre d'écologie urbaine de Montréal

Guide méthodologique pour la concertation des Val-de-Marnais

La concertation de A à Zen, Lille Métropole

Grand Lyon, La concertation dans la conduite de projet

Les guides méthodologiques ont pour vocation de donner un cadre de référence et des outils concrets pour fournir un appui au pilote de la concertation.

Quelques remarques générales issues de l'analyse des guides par les membres de la Communauté de pratiques :

**Ces documents techniques sont une réelle plus-value mais ne suffisent pas à assurer le bon déroulement d'un projet de concertation.** De nombreux paramètres entrent en jeu, notamment :

- Selon les projets, les particularités liées au terrain et au contexte local, les impératifs de calendrier ou retards éventuels, ...
- Selon le pilote de la concertation, l'expérience, la formation préalable, la maîtrise d'un « savoir être »
- Selon le portage politique local, l'implication des élus et de tous les autres services dans la démarche

Ces guides fournissent tout de même des apports précieux que l'on soit novice (pour y trouver des repères et une trame) ou aguerri (pour y trouver un référentiel par rapport à sa pratique, l'améliorer, trouver de nouvelles idées).



## LES AVIS SUR LES GUIDES / RÉSUMÉ



### L'urbanisme participatif, Centre d'écologie urbaine de Montréal

Donne un bon aperçu.

**A lire pour les novices** en démarches participatives.

Pour aller plus loin, lire un guide méthodologique comme celui de la métropole de Lille.



### Guide méthodologique pour la concertation des Val-de-Marnais

**Guide intéressant**, précédé d'une charte qui énonce les principes de la participation.

Il survole assez largement la question en renvoyant ensuite à des **fiches plus concrètes et pratiques**.



### La concertation de A à Zen, Lille Métropole

**Guide de référence**, très intéressant, complet et clair avec des propositions concrètes d'outils.



### Grand Lyon, La concertation dans la conduite de projet

**Guide complet** sur la mise en place de stratégies de concertation dans le projet qui **demande peut-être d'avoir déjà une expérience** pour bien s'en saisir.

## L'URBANISME PARTICIPATIF

### Centre d'écologie urbaine de Montréal

[http://ecologieurbaine.net/documents/boutique/CEUM\\_guide\\_urbanisme\\_participatif\\_2015.pdf](http://ecologieurbaine.net/documents/boutique/CEUM_guide_urbanisme_participatif_2015.pdf)



### L'avis des membres de la Communauté de pratique

Donne un bon aperçu.

A lire pour les novices en démarches participatives.

Pour aller plus loin, lire un guide méthodologique comme celui de la métropole de Lille.

### S'y référer pour

- Une première approche synthétique
- Un cadre de référence proposant des étapes clés d'un processus de participation
- Des exemples de mise en œuvre

### Limites

- Document trop peu opérationnel et pas précis
- Document pas très adapté au cadre d'intervention des techniciens
- Document adapté pour des micro-projets de proximité

### Bonnes idées

- Met l'accent sur la phase d'évaluation (souvent oubliée)
- Propose des moments d'inauguration des aménagements (pour « récompenser le groupe »)

### Outils intéressants

- Quelques pistes pour la démarche initiale de mobilisation (p.14)
- Kiosques de consultation : profiter d'événements existants dans le quartier pour tenir un kiosque: afin d'informer les citoyens au sujet de la démarche de consultation, constituer une liste de personnes intéressées, cibler les lieux d'intérêts et les lieux problématiques dans le quartier. (p. 26)

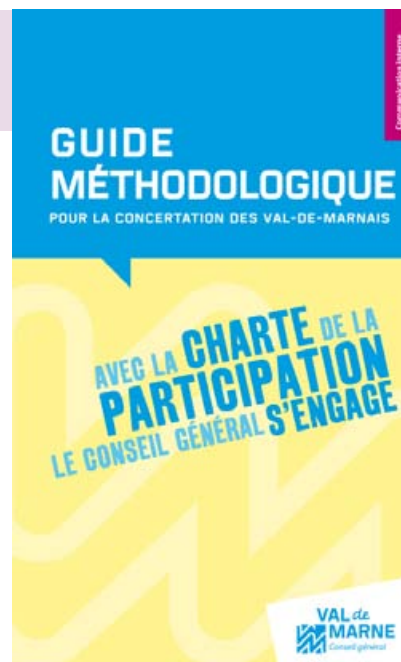
## GUIDE MÉTHODOLOGIQUE POUR LA CONCERTATION DES VAL-DE-MARNAIS

### Conseil Général du Val-de-Marne

[www.valdemarne.fr/sites/default/files/actions/guide\\_methodologique\\_concertation.pdf](http://www.valdemarne.fr/sites/default/files/actions/guide_methodologique_concertation.pdf)

### L'avis des membres de la Communauté de pratique

Guide intéressant, précédé d'une charte qui énonce les principes de la participation. Il survole assez largement la question en renvoyant ensuite à des fiches plus concrètes.



### S'y référer pour

- Les bases pour conduire une démarche participative
- Propose un processus adaptable : une pluralité de modes et de moyens de concerter selon l'objectif (p.21)
- Aide à se poser la question des conditions de faisabilité de la concertation (p.14-15 )

### Limites

- Le guide est réalisé pour des projets dépendant des compétences du conseil départemental
- La question des moyens est évoquée mais très peu spécifiée (p.28)
- Pas de présentation d'expériences

### Bonnes idées

Le document met l'accent sur la transparence du processus : publication de l'information et évaluation partagée (p.29)

### Outils intéressants

Toutes les fiches en fin de document :

- Fiche 1 : Schéma pour un processus de concertation (p. 34),
- Fiche 2 : Partager les objectifs avec les participants (p. 36),
- Fiche 3 : Associer et mobiliser les publics (p. 38),
- Fiche 4 : Définir les modes et les formes d'association des publics (p. 44),
- Fiche 5 : Prévoir temps, budget et moyens humains (p. 47),
- Fiche 6 : Evaluer un processus de concertation (p. 50),
- Fiche 7 : 38 questions pour définir, préparer et conduire un processus de concertation (p.53)

## LA CONCERTATION DE A À ZEN

### Lille métropole

[http://revesurbains.fr/wp-content/uploads/2016/10/Guide-concertation\\_Lille\\_complet.pdf](http://revesurbains.fr/wp-content/uploads/2016/10/Guide-concertation_Lille_complet.pdf)

### L'avis des membres de la Communauté de pratique

Guide de référence, très intéressant, complet et clair avec des propositions concrètes d'outils.

### S'y référer pour

- Rappel des procédures réglementaires
- Précisions conceptuelles utiles : les types d'acteurs et leur rôle dans le processus, les notions de représentativité / « significativité » des publics
- Aide à l'analyse préalable : analyse du contexte de la démarche (concertation obligatoire ou facultative, aide à la définition du niveau : information, consultation, concertation ...)
- Description des étapes pour bâtir une stratégie
- Accompagnement méthodologique concret ; outils et fiches

### Limites

- Document très dense et technique
- Manque d'exemples
- D'autres fiches outils pourraient être utiles : notamment sur la mobilisation ...

### Outils intéressants

- Stratégie de la concertation: carte socio-dynamique et tableau
- Récapitulatif des outils et leur intégration dans le processus
- Fiches méthodologiques à la fin du document: l'animation d'une réunion publique, l'organisation logistique, la préparation et l'utilisation de supports écrits, la communication technique



## LA CONCERTATION DANS LA CONDUITE DE PROJET

### Grand Lyon

[www.millenaire3.com/publications/la-concertation-dans-la-conduite-de-projet-guide-methodologique](http://www.millenaire3.com/publications/la-concertation-dans-la-conduite-de-projet-guide-methodologique)

LA CONCERTATION  
DANS LA CONDUITE  
DE PROJET

### L'avis des membres de la Communauté de pratique

Guide complet sur la mise en place de stratégies de concertation dans le projet qui demande peut-être d'avoir déjà une expérience pour bien s'en saisir.

### S'y référer pour

- Aide à l'analyse des contraintes et opportunités
- Réflexion sur le positionnement des acteurs
- Définition des objectifs de la concertation selon les étapes du projet (p. 39)
- Conception claire de la stratégie de concertation (p. 42)

### Limites

- Lecture dense et complexe, notamment sur les questions de réglementation
- Outils d'animation trop peu développés : notamment sur la mobilisation du public
- Manque d'exemples concrets
- Plutôt adapté à des macro-projets

### Outils intéressants

- Qui fait quoi ? (p. 25)
- Grille d'analyse des contraintes et opportunités du projet (p. 29)
- Tableau d'identification des acteurs sur les thématiques et leurs attentes et besoins (p. 33)
- Carte sociodynamique des acteurs. (p. 35) mais il manquerait un outil pour pousser ces acteurs à travailler ensemble



Séminaire de travail du 12 novembre 2015  
*Comment mettre en œuvre la participation ?*

## Apports des collectivités invitées : Bordeaux Métropole et le Grand Lyon

Le séminaire sur la participation dans les projets d'aménagement urbain avait pour thème «Comment mettre en œuvre la participation ?».

Plusieurs collectivités en France ont développé des outils méthodologiques pour mettre en œuvre la participation. Deux représentantes de Bordeaux Métropole et du Grand Lyon ont été invitées au séminaire pour présenter le travail de leurs services, les outils créés, partager leurs succès et les difficultés rencontrées.

Ce document reprend leurs interventions tout au long de la journée et les échanges avec les participants au séminaire.

### SOMMAIRE

<b>Bordeaux Métropole</b>	<b>65</b>
La métropole et la participation	65
La charte de la participation	66
Le guide méthodologique	66
L'accompagnement des chefs de projet	68
L'intranet et le site web de la participation	69
<b>Le Grand Lyon</b>	<b>70</b>
La Charte	70
Le guide méthodologique de la concertation	71
La stratégie d'Acte II « faire mieux », une nouvelle approche, de nouveaux outils	72

## BORDEAUX MÉTROPOLE

### Direction du Développement durable et de la Participation



#### LA MÉTROPOLE ET LA PARTICIPATION

Bordeaux Métropole compte 28 communes, 737 000 habitants. Elle est la 7<sup>ème</sup> agglomération de France.

Elle a de nombreuses expériences en participation depuis 2009, avec des modalités diversifiées :

Pour la gestion de l'eau et l'assainissement (2010-11) : un forum citoyen suivi d'une conférence citoyenne ont été organisés sur 2 week-ends, et les avis ont été suivis.

Pour la construction d'un nouveau pont sur la Garonne (2009-10) :

- organisation de réunions publiques et de forums ouverts
- choix de faire intervenir des garants, personnes extérieures « neutres » qui ont publié un bilan
- mise en place d'un comité permanent de concertation qui a été associé à la rédaction du cahier des charges, au choix du projet lauréat...

Pour le PLU 3.1 - habitat, transport et urbanisme – (2011-15) : réunions publiques sur des grandes orientations avec un format « cabaret » réunissant des habitants de toutes les communes et qui ont travaillé en groupes. Cela a abouti à un débat riche qui a amélioré le PLU, une expérience très satisfaisante.

Pour plus d'informations, aller voir le site : [participation.bordeaux-metropole.fr](http://participation.bordeaux-metropole.fr)

Un contexte favorable avec des outils en interne.

## LA CHARTE DE LA PARTICIPATION



La charte de la participation existe depuis 2009.

C'est un cadre de référence politique et symbolique nécessaire qui a servi pour le développement des nombreuses actions menées depuis sa création.

Pour établir cette charte, la collectivité a fait appel à un conseil tripartite de 15 personnes, composé de 5 élus, 5 techniciens et 5 citoyens. Depuis le début, ils ont dialogué sur la forme et l'objectif. Les définitions ont pris une part importante dans l'élaboration de cette charte. Il a notamment été mis en avant que la participation est une démarche expérimentale qui comporte des incertitudes, et qu'il faut simplement l'accepter.

[> Consulter la charte](#)

La charte a permis de préciser un cadre de référence dans lequel on retrouve les grands principes suivants :

- Un projet doit être partagé avec les citoyens de « A à Z », tout au long du projet
- « Petit projet d'aménagement » ne veut pas forcément dire « petite concertation » : le rapport de proportionnalité doit se faire par rapport au contexte du projet et non pas par rapport à sa taille.
- Le droit de consultation des habitants doit être le même pour tous, qu'ils habitent une petite ou une grande commune.
- L'expression de tous les citoyens et la diversité des points de vue doivent être facilitées.
- Une interaction constructive doit être recherchée.

La charte est un cadre de référence symbolique. A l'intérieur des services de Bordeaux Métropole, peu de personnes l'ont lue. Mais son existence rassure les techniciens qui doivent faire de la concertation. Elle leur donne une légitimité à le faire.

La Charte est encore moins connue des citoyens.

La Charte est un outil nécessaire mais pas suffisant. Il doit être complété d'outils plus opérationnels comme le guide méthodologique, des réunions d'échanges entre praticiens...

## LE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

Aujourd'hui, Bordeaux Métropole travaille à la rédaction d'un guide méthodologique à la demande des services. Ce sera un outil plus concret que la Charte : pragmatique, opérationnel, répondant aux besoins des chefs de projet.



Le guide définira les principes et les typologies à adopter et à décliner en fonction des enjeux et de la nature du projet.

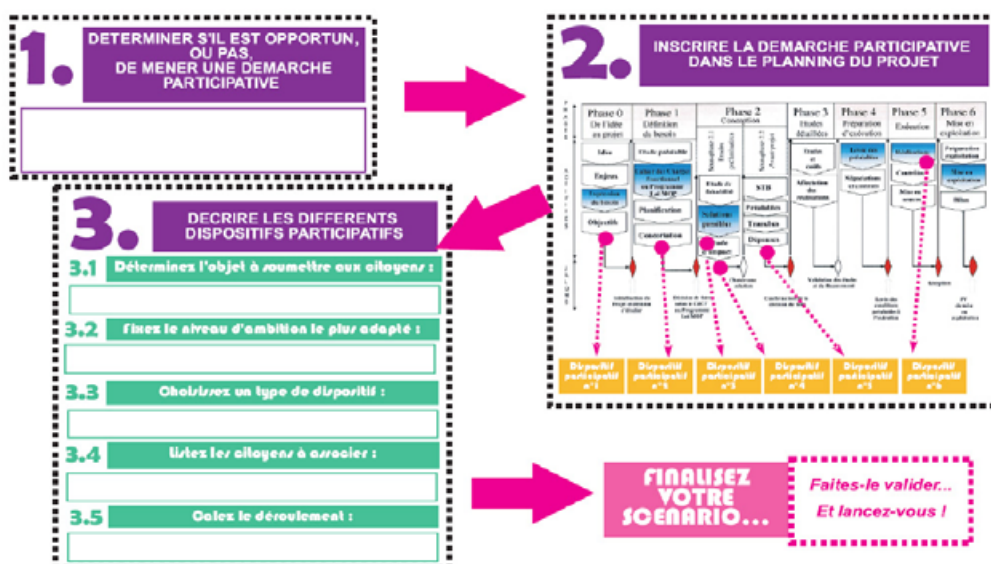
C'est le service participation citoyenne qui est en train de le co-construire avec 25 chefs de projet et directeurs pour mieux comprendre leurs problématiques, leurs besoins et la valeur ajoutée qu'un guide pourrait leur apporter.

Pourquoi faire un guide méthodologique alors qu'il en existe déjà ailleurs ?

Pour coller au plus près des pratiques des techniciens et des chefs de services de la collectivité. L'outil « planning de projet » étant utilisé au quotidien par les techniciens, il va servir de fil conducteur pour le guide méthodologique.

## Le (futur) guide méthodologique « Écrire le scénario d'une démarche participative »

### SCHEMA D'UN SCENARIO DE DEMARCHE PARTICIPATIVE



Actuellement la concertation figure sur le planning, après le choix du programme. Le guide méthodologique va développer d'autres propositions pour voir comment le projet peut être enrichi à différentes étapes, plus en amont.

Il y aura des conseils pour chaque phase : niveau d'ambition, choix du type de participation (balade, atelier, etc.), choix des publics à cibler, etc.

Pour l'instant ce guide est minimaliste. Il est en phase de test auprès d'une trentaine de chefs de projets qui doivent faire part de leurs retours pour l'améliorer.

Un guide méthodologique ne fait pas tout. Un accompagnement individuel est toujours complémentaire car la concertation ne se passe pas toujours comme prévu.

## L'ACCOMPAGNEMENT DES CHEFS DE PROJET

Les directions de la métropole travaillent de façon autonome sur les questions de participation. Elles n'ont aucune obligation d'alerter qui que ce soit en amont, aucune validation préalable autre que celle de la hiérarchie directe du chef de projet et des élus associés.

Depuis la dernière mandature, le mot d'ordre pour la concertation est que les élus métropolitains doivent s'effacer au profit des élus municipaux, si ces derniers souhaitent s'en charger.

### L'accompagnement individualisé

Ils ne sont que deux dans la cellule « participation citoyenne » pour accompagner tous les services de la métropole. Il s'agit d'un accompagnement individualisé à la demande sur des projets spécifiques pour travailler à définir une stratégie et une méthodologie à suivre, la participation aux copils et cotechs...

La cellule dépend directement du Président à qui elle fait un reporting de son travail.

Pour disposer d'un accompagnement spécialisé sur des projets, les services peuvent faire appel à des prestataires. La cellule « participation citoyenne » a mis en place un accord-cadre et retenu des prestataires pour l'animation des démarches participatives (4 prestataires) et l'évaluation de ces démarches (3 prestataires). Pour chaque marché, la direction concernée doit obligatoirement mettre en concurrence les prestataires retenus.

C'est très long de former des chefs de projet aux démarches participatives. Une mini-formation de 2h est intégrée dans le programme de formation des nouveaux arrivants. Mais ce n'est pas le meilleur moment car cette formation est très dense et 2 heures ne suffisent pas.

### L'accompagnement collectif « les rendez-vous de la participation » (groupes d'échanges de pratiques)



Les « Rendez-vous de la participation » ont lieu deux fois par an depuis 2013. Ils réunissent les chefs de projet volontaires, le Conseil de développement mais aussi les chefs de projets de communes qui le souhaitent, pour réfléchir sur la participation, échanger sur leurs pratiques (sensibilisation interne).

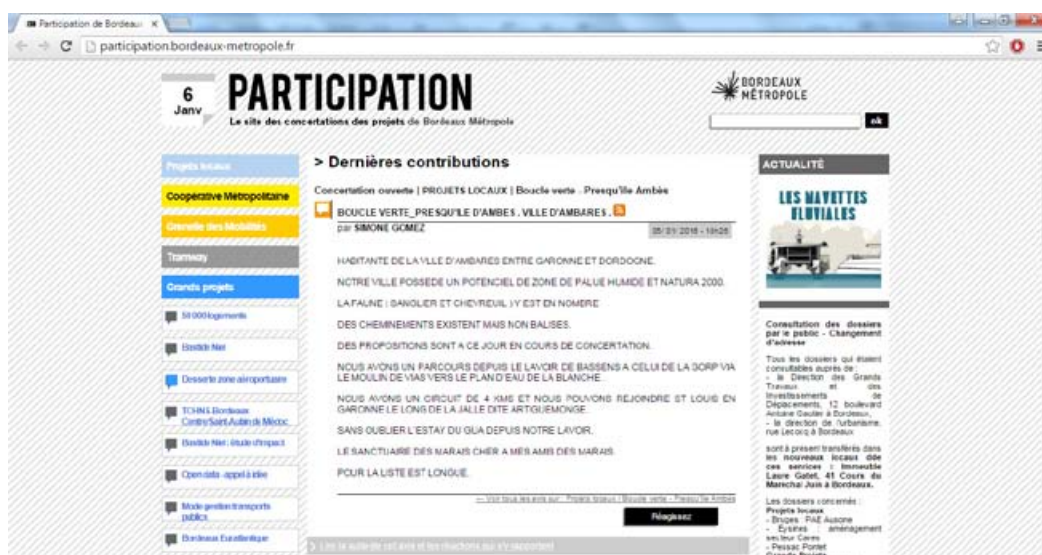
Chaque rendez-vous dure une demi-journée et est l'occasion de tester des techniques d'animation participative.

Les participants constituent un réseau d'une quarantaine de chargés de mission. La question de l'ouvrir aux élus ou de constituer un réseau d'élus se pose.

## L'INTRANET ET LE SITE WEB DE LA PARTICIPATION

Une rubrique « participation » a été créée dans l'intranet de la métropole pour que chaque technicien ait accès à la charte de la participation, à l'accord-cadre et liste de ses prestataires, aux comptes-rendus des rendez-vous de la participation...

Le site de la participation de 2013 est obsolète. Le nouveau site est en cours de développement avec toujours les principes de transparence dans l'information, un espace d'expression citoyenne, et des fonctionnalités plus adaptées aux usages actuels.



<http://participation.bordeaux-metropole.fr/>

## LE GRAND LYON

### Pôle Transformation Régulation / DPDP / Service participation et implication citoyennes



A Lyon, la Communauté urbaine de Lyon s’est transformée pour devenir le Grand Lyon métropole, le 1er Janvier 2015. Le Grand Lyon, c’est : 59 communes, 1,3 million d’habitants, pour la même surface que Bordeaux.

Le pôle Transformation & Régulation comporte 70 personnes dont le service dont Brigitte Badina fait partie : la Direction de la Prospective et du Dialogue Public (DPDP). C’est un pôle transversal de dialogue public avec la société. Au sein de cette direction se trouvent 4 pôles : veille et recherche, édition, implication citoyenne, marketing public.

## LA CHARTE

La charte a été co-élaborée (élus, administration et citoyens par le Conseil de développement) et co-signée en 2003 par le Président de l’intercommunalité, le Président du Conseil de développement et le directeur général des services. C’est la première intercommunalité à s’en être dotée.

Les objectifs étaient d’affirmer une ambition politique et des règles, d’intégrer la concertation dans le management de projet et de faire évoluer les mentalités, développer la curiosité et la culture de la participation (ce dernier objectif est moyennement atteint).

Le curseur y est fixé au niveau de la concertation : pas de co-construction, car les élus n’étaient et ne sont toujours pas prêts.

La charte a eu un effet de levier mais pas suffisant. Les chefs de projet étaient toujours en demande d’un accompagnement en complément.

## LE GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE LA CONCERTATION



Le guide méthodologique a été élaboré en 2006.

Sa création s'est appuyée sur l'effet levier de la charte et grâce à l'appui d'un nouvel élu qui venait du monde associatif, qui était technicien et non politicien, et qui s'est beaucoup investi dans les démarches participatives.

Son élaboration est le fruit d'une démarche inter-directions à partir de l'expérience des agents praticiens de la participation et de l'expertise de la DPDP.

Ses objectifs étaient d'intégrer la concertation au management de projet (profils de poste, calendrier, budget..), de professionnaliser les agents et de clarifier les étapes de la définition et de la mise en œuvre d'une stratégie de concertation adaptée au projet.

Le guide avait notamment pour ambition de définir clairement les rôles de chaque acteur du projet. Il intègre un principe de progressivité.

Quelques éléments de la charte ont été repris dans le guide, car tout le monde ne lit pas forcément les deux !

Il a été mis en œuvre dans 3 projets pilotes (Berges du Rhône, Confluence et Carré de Soie) entre 2003 et 2008.



Les élus ont mieux compris la participation avec l'aménagement des berges du Rhône. Ils craignaient d'enlever les espaces de stationnement sur les berges de peur de rencontrer l'opposition des habitants. Ils ont sauté le pas de la concertation et à leur surprise les habitants étaient plutôt pour. L'aménagement actuel est le fruit de la concertation (cheminements piéton et pistes cyclables, espaces détente et végétalisés...) et c'est un succès : « Maintenant, personne ne voudrait revenir en arrière ! ». « Avec cette concertation, on s'est fait plaisir ».

Le guide date de 2006. Il a connu une bonne appropriation mais les nouveaux ne le connaissent pas. Le portage politique a été important au départ. Les maîtres d'œuvre, eux, jouent plus ou moins le jeu.

### LA STRATÉGIE D'ACTE II

#### « FAIRE MIEUX », UNE NOUVELLE APPROCHE, DE NOUVEAUX OUTILS

Entre 2008 et 2014, le dialogue avec les citoyens-usagers est une des conditions de réussite du Plan de mandat. Mais un essoufflement (politique et technique) en interne se fait sentir. En 2010 est définie la stratégie d'Acte II « faire mieux ».

Il s'agit d'une démarche à la fois stratégique et opérationnelle ; une démarche globale qui cherche à optimiser les ressources en favorisant leur appropriation et mise en pratique. Elle est fondée sur 3 partis pris :

- > Reconnecter concertation et plaisir
- > Faire le pari du collectif : rompre l'isolement des chefs de projet, investir sur les processus collaboratifs
- > Privilégier le bottom-up : par, pour et avec les agents

#### Les objectifs

- Favoriser une professionnalisation / montée en compétence des agents (environ 250 cadres concernés)
- Faciliter les échanges d'expérience et la mise en réseau interne
- Améliorer les outils à disposition des agents
- Amener l'institution à une plus forte reconnaissance de l'activité de concertation et de ce qu'elle représente
- Créer une culture commune interne

Ces objectifs visent à reconnaître les implications de la concertation pour les agents individuellement, et pour l'organisation collectivement. Cela s'est traduit par :

#### L'amélioration progressive des fiches de poste

- Objectifs : donner toute sa place à la concertation dans les missions et compétences des agents
- Un travail sur les missions et les compétences du chef de projet et de son manager au regard de l'activité de concertation

#### Le temps d'introduction à la participation pour les nouveaux arrivants

- Objectifs : ne pas être seul, avoir une vision globale, découvrir les ressources
- 1 séance de 2 heures en petit comité...
- Brainstorming, présentations, témoignage, décryptage d'expériences

#### La création d'une newsletter trimestrielle « Concert'Flash »

Vivante pour communiquer sur les avancées de l'Acte II, elle comporte des rubriques pour tous : C'est vous qui en parlez (témoignage d'un agent) / Retours d'expérience / Agenda / Et ailleurs ? (bonnes idées) / ...

## Les Concert'express pour partager entre collègues



Des rendez-vous conviviaux entre techniciens entre 12h et 14h, avec comme objectifs :

- Echanger sur les pratiques de la concertation entre pairs
- Expérimenter des méthodes et outils dans la convivialité
- Créer un réseau interne autour de la participation citoyenne

Sur tous les agents, 50% ont participé : soit plus de 130 agents dont une quarantaine de « fidèles ».

## La boîte à outils

Développée pour éviter que les agents ne reproduisent sans cesse les mêmes recettes (par exemple : réunion publique + atelier), utilisent les mêmes outils qui parfois ne fonctionnent pas bien.

Ses objectifs :

- Avoir une meilleure connaissance des dispositifs pouvant être développés
- Améliorer la conduite effective des démarches de participation citoyenne
- Renouveler / diversifier nos méthodes et la typologie de publics mobilisés

Elle est composée de fiches-outils synthétique sur les : Focus group, diagnostic en marchant, comité Participatif d'Evaluation, world café, jeu de rôle, démarche de qualification mutuelle, conférence de consensus, conseil de développement, commission Consultative des Services Publics Locaux...

La boîte à outils est accompagnée d'un quiz de cadrage qui, sous forme ludique et pédagogique, pose les bonnes questions aux agents pour les aider à construire leur démarche de concertation.

## Comment choisir ?

### Grâce au quizz de cadrage

- **Objectif:** Se poser les bonnes questions pour construire sa démarche de concertation
- Un document **ludique et pédagogique**



## On récapitule ...

Connaître et comprendre

- Séance d' introduction à la participation
- Newsletter Concert' flash
- Rubrique «Participation citoyenne » de Globe

Pratiquer et échanger

- Quizz de cadrage et fiches-outils
- Rendez-vous Concert'express
- Fiche « Articulation concertation-décision »

Se former en continu

- 2 modules de formation de fondamentaux
- 5 modules de formation spécialisés

### Reconnaître les implications de l'activité de concertation

- Dispositif de compensation horaire
- Amélioration des fiches de poste
- Clarification du « Qui fait quoi »



# Outil d'analyse des acteurs

Guide méthodologique du Grand Lyon

Comment je définis et mets en œuvre le processus de concertation citoyenne de la conduite de projet

1.

Je **procède** à une analyse préalable

Le projet et son contexte

Panorama des acteurs et leur relation au projet

Le choix de la concertation sur mon projet

## Etablir un listing qui quadrille le terrain

Pour n'oublier personne, il est utile d'identifier les acteurs impactés directement et indirectement par la réalisation du projet selon un **double "quadrillage du terrain"** :

- **quadrillage du terrain géographique**, sur la base de la cartographie des échelles territoriales concernées (quartier, commune, agglomération)
- **quadrillage du terrain thématique**, à partir des différents aspects du projet (transports, environnement, aspects économiques...).

Je peux élaborer une première liste des acteurs concernés, les plus représentatifs possibles des opinions des **différentes catégories d'acteurs**, sur la base de mes propres connaissances et de celles de mes collègues chefs de projet, chargés de communication, agents des cabinets, services des communes concernées et élus.

### Exemple de quadrillage thématique

	Acteurs institutionnels/pouvoirs publics			Experts	Partenaires privés	Société civile organisée
	Service de l'Etat	Service collectivités	Elus			
Logement			M <sup>me</sup> Y, CR Rhône-Alpes	Mme G, expert immobilier	M. I, promoteur immobilier	M. L, CIL.../OPAC du Rhône
Transports	M. T, DDE	M. D, ingénieur, Direction de la Voirie	M. X, élu référent Déplacements		M. Z, concessionnaire de parking	M. R, représentant de la FNAUT/ président de l'association des taxis
Environnement	M <sup>me</sup> E, DIREN	M <sup>me</sup> F, Pôle Environnement, CG 69		M. V, expert acoustique, BET Machin		M <sup>me</sup> N, association de protection de l'environnement/oiseaux...
Economie/Emploi		M. R, service Développement Territorial		M. F, expert fiscaliste, cabinet Truc		M <sup>me</sup> P, chargée de développement économique, CCI
Vie du quartier (associative, culturelle, sportive...)		M. W, Conservateur de la bibliothèque de...	M. S, élu chargé des sports			M <sup>me</sup> B, président du Conseil de quartier

### Classifier les acteurs

Selon les acteurs identifiés, il est intéressant de repérer les cibles principales et les cibles relais.

Les cibles principales sont définies en fonction de leur impact potentiel sur l'atteinte des objectifs du projet, ils seront priorisés dans le processus de concertation.

Les cibles relais permettront de faciliter l'information et l'écoute auprès des cibles difficilement captables voire de les mobiliser pour le dialogue.

### Attentes des acteurs

Après avoir identifié l'ensemble des acteurs, il est intéressant que je puisse me faire une idée de leur position, de leurs motivations et attentes vis-à-vis du projet. Il s'agit d'une première écoute générale qui devra être actualisée tout le long de la définition du processus de concertation et de sa mise en œuvre.

Je peux à partir d'une grille de questionnement soit interviewer directement les acteurs concernés soit me faire une idée en interrogeant certains interlocuteurs relais locaux (services des communes, missions territoriales, cabinet, ...).



**Attention !**

Dans certains cas, il est plus judicieux de reporter ces entretiens lorsque la réflexion sur l'opportunité de la concertation sera à un stade plus avancé et de me limiter à entendre certains interlocuteurs relais locaux. En effet, la décision de concerter n'est pas encore prise à cette étape. Ainsi, **je dois veiller à ne pas générer d'attentes en matière de concertation qui ne pourraient être honorées et éviter de laisser croire aux personnes rencontrées que le projet donnera lieu nécessairement à une concertation.**

**1.**  
Je **procède** à une analyse préalable

Le projet et son contexte

Panorama des acteurs et leur relation au projet

Le choix de la concertation sur mon projet

Voici quelques questions auxquelles, au terme de ces entretiens, je dois être en mesure de répondre :

- Rôle/ responsabilité et représentativité de la personne/ du groupe de personnes identifiée(s) ?
- Degré de connaissance du projet ?
- Positions vis-à-vis du projet ? Enjeux pour eux ?
- Attentes ou exigences ?
- Motivation à intervenir dans la concertation ? Sur quel "mode" ?
- Relations avec les autres acteurs ?
- Préoccupations hors projet concernant les pouvoirs publics ?

Ce travail me permettra dans un premier temps d'apprécier de façon globale le positionnement de ces acteurs selon une première réaction au projet initial, d'identifier les différentes attentes d'ores et déjà exprimées, de repérer les points de convergence et de divergence. Dans un second temps, ces éléments que je pourrai compléter, me seront utiles pour définir les objectifs de la concertation et préciser son contenu.

Position des acteurs	Qui ?	Pourquoi ?	Attentes ?	Réalisables ?
Favorables				
Sans opinion				
Défavorables				

## Comment je définis et mets en œuvre le processus de concertation citoyenne de la conduite de projet

1.  
Je **procède**  
à une analyse  
préalable

Le projet  
et son contexte

Panorama  
des acteurs et leur  
relation au projet

Le choix de la  
concertation  
sur mon projet

### Notes

<sup>(1)</sup> Abréviation de l'expression anglo-saxonne "Not In My Back Yard" : "Pas dans mon jardin" qui définit les personnes défendant en priorité leur intérêt individuel.

## Carte sociodynamique des acteurs et stratégies d'acteurs

A partir des éléments recueillis lors des différents entretiens, il peut être intéressant de mesurer et de comparer le degré d'adhésion et de mobilisation des différents acteurs concernés par le projet. Cela donne une idée générale du contexte dans lequel la concertation s'inscrira et permettra de mesurer l'opportunité de la concertation et de préciser les objectifs de la concertation en conséquence. La carte sociodynamique des acteurs illustre très clairement cette analyse. Une carte spécifique pour les acteurs politiques peut être intéressante à réaliser notamment dans un contexte politique sensible.

Ce travail pourra être renouvelé au cours de la mise en œuvre de la concertation, les groupes de personnes pouvant, notamment grâce au processus de concertation, évoluer, changer de comportement et de type.

La typologie présentée page suivante est organisée en fonction de deux critères : le degré d'adhésion et de mobilisation vis-à-vis du projet.

**Le degré d'adhésion** renseigne d'une part, sur le degré de divergence entre les différents acteurs, les points éventuels de conflits et d'autre part sur le degré de négociation attendu sur le projet par les citoyens. En effet, plus l'adhésion sera forte, plus cela laisse penser que les attentes pour modifier le projet seront faibles.

A partir de ce constat, il s'agira d'apprécier plus précisément le cas échéant si le manque d'adhésion est dû :

- à un manque d'information, à des inquiétudes injustifiées.

Il conviendra alors de pallier à cet état par une communication pédagogique ;

- à des attentes fortes de modification du projet.

Dans ce cas, il sera nécessaire d'apprécier si ce qui est attendu est a priori négociable ou non.

Si c'est oui, on ouvrira le champ du négociable à prévoir dans la concertation en conséquence.

Si ce n'est pas le cas, il faudra très vite engager une information ou un dialogue pour faire comprendre ce pourquoi ce n'est pas négociable.

Par ailleurs, l'adhésion et particulièrement la "non adhésion", n'est pas toujours liée au projet même. Certains acteurs peuvent avoir intérêt à être contre pour une toute autre raison que de modifier le projet. Ils sont alors dans une posture dangereuse pour l'exercice de concertation dans de bonnes conditions. Il est essentiel d'identifier ces acteurs afin de prendre en compte les risques qu'ils représentent, notamment en matière d'instrumentalisation et de dévoiement de la concertation et d'ouvrir largement le débat à des acteurs "constructifs".

**Le degré de mobilisation** permet de mesurer la probable future représentation de certains points de vue dans le débat et d'apprécier les déséquilibres éventuels de représentation (existence de lobbies forts, des "NIMBY"). En cas de déséquilibre grave, il conviendra de susciter la mobilisation des acteurs moins représentés pour le dialogue et de soigner l'écoute déployée à leur égard.

Il permet aussi d'identifier les acteurs qui même en l'absence d'une concertation organisée par le maître d'ouvrage, se mobiliseront. Il sera donc préférable de se rapprocher d'eux.



Comment je définis et mets en œuvre le processus de concertation citoyenne de la conduite de projet

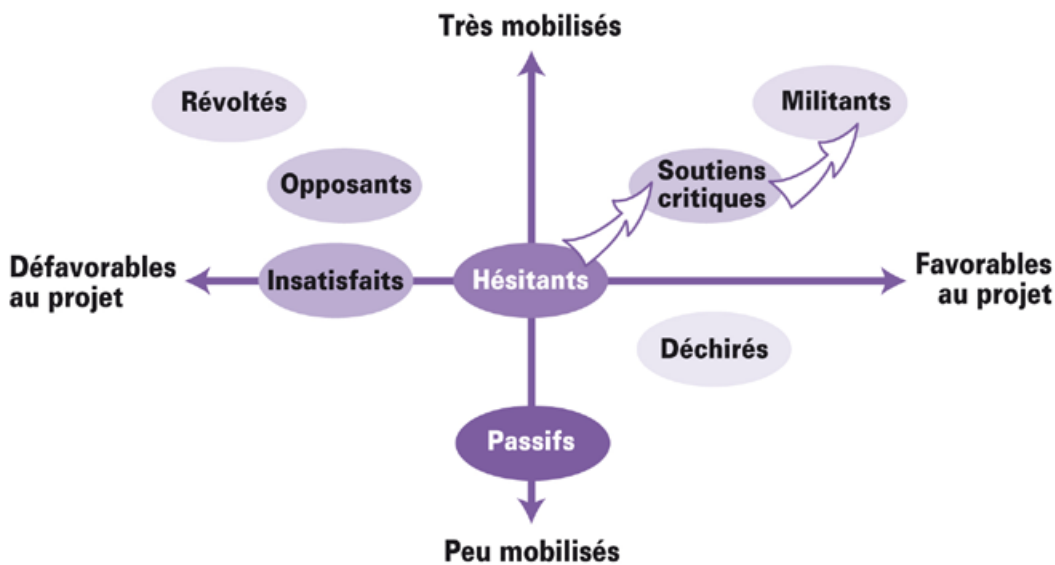
1. Je **procède** à une analyse préalable

Le projet et son contexte

Panorama des acteurs et leur relation au projet

Le choix de la concertation sur mon projet

La carte sociodynamique des acteurs



### Les types de comportements d'acteurs

#### Pas d'opinion tranchée

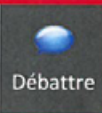
- les **passifs** n'ont pas d'opinion tranchée vis-à-vis du projet, ils semblent indifférents et constituent souvent une majorité silencieuse et attentiste. Il est néanmoins intéressant de les écouter (au minimum) ou de les faire participer ;
- les **hésitants** n'ont pas d'opinion tranchée vis-à-vis du projet, car ils peuvent manquer d'information et attendent des compléments ;
- les **déchirés** n'ont pas d'opinion tranchée vis-à-vis du projet, car ils sont en sa faveur mais contre la façon de procéder pouvant toucher leurs intérêts ;
- les **indéterminés** n'ont pas d'opinion tranchée vis-à-vis du projet car ils ne le connaissent pas.

#### Adversaires du projet

- les **révoltés** sont contre le projet ou contre la collectivité, et le seront jusqu'au bout ; ils veulent remettre en question le "non négociable" ;
- les **opposants**, également contre le projet ou contre la collectivité, ne sont pas prêts à employer n'importe quelle méthode, ils sont sensibles au rapport de force. Ils apportent une contribution au débat sur le projet ;
- les **insatisfaits** opposent une résistance passive, mais peuvent contribuer à enrichir le projet s'ils acceptent de participer.

#### Alliés du projet

- les **militants** sont clairement engagés en faveur du projet, ils y ont un intérêt direct ;
- les **soutiens critiques** sont des alliés constructifs et... critiques.



# Forum ouvert

## Qu'est-ce que c'est ?

Le forum ouvert est un dispositif **tourné vers la créativité collective** né dans les années 1980 aux États-Unis dont le principe directeur est **l'auto-organisation et l'auto-animation de la rencontre par les participants**. Le commanditaire définit le sujet du forum ouvert en laissant les participants libres de choisir le jour J les thèmes qu'ils veulent travailler.

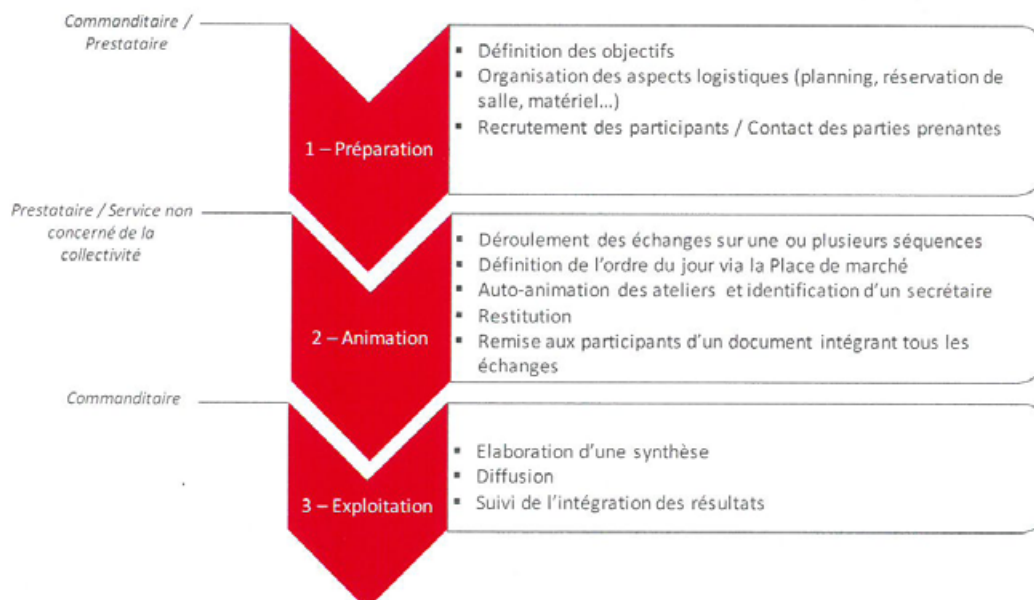
## A quoi ça sert ?

Le forum ouvert a pour objectif de **traiter des questions ou des thématiques stratégiques, importantes et/ou complexes**, pour élaborer collectivement des propositions de solutions nombreuses et concrètes. Il **permet de faire s'exprimer sur un sujet un grand nombre de personnes aux profils hétérogènes, dans un temps restreint et avec des moyens modestes**.

## Dans quels cas / à quel moment l'utiliser ?

Le forum ouvert peut être mis en œuvre **en amont ou au début** d'un projet visant à résoudre un problème. Le dispositif servira ainsi à « **débroussailler** » le sujet. Il est aussi possible d'utiliser le forum ouvert **au cours d'un projet ou vers sa fin**. Dans ce cas, la thématique générale proposée au groupe devra être plus précise. Le forum ouvert sera plus clairement tourné vers **l'identification d'actions** à mettre en œuvre après sa tenue.

## Comment ça se passe concrètement ?



## Quelles sont les conditions de réussite ?

Le forum ouvert fonctionne particulièrement bien si la question constitue un **véritable enjeu** à la fois pour le commanditaire et pour les participants. **Le commanditaire doit être prêt à accepter tout ce qui peut se passer**, y compris l'imprévu et les changements qui pourraient en découler. A contrario, le forum ouvert n'est pas adapté lorsque des résultats bien précis sont attendus : les participants étant libres d'organiser l'ordre du jour et les échanges, il est impossible de prévoir ce qu'il en résultera.

## En résumé...

**Public ciblé :** 50-2000 participants mélangés (citoyens, partenaires, services...)

**Charge de travail pour l'équipe projet :**  
⇒ faible

**Prestataire(s) :** optionnel pour l'animation

**Coût :** € - modeste (moins de 5 000 €)

**Délai :** 6 semaines à 3 mois



# WORLD CAFE

## Qu'est-ce que c'est ?

Une méthode « d'intelligence collective » permettant de créer un réseau de dialogue et de faire émerger des idées dans un climat convivial. Il peut concerner des thèmes très variés : orientations politiques, changement climatique, projet d'aménagement... mais pas dans des cas de polémiques. De 20 à 1000 personnes peuvent participer : la création de petits groupes permet d'échanger idées et points de vue sur une thématique définie à l'avance.

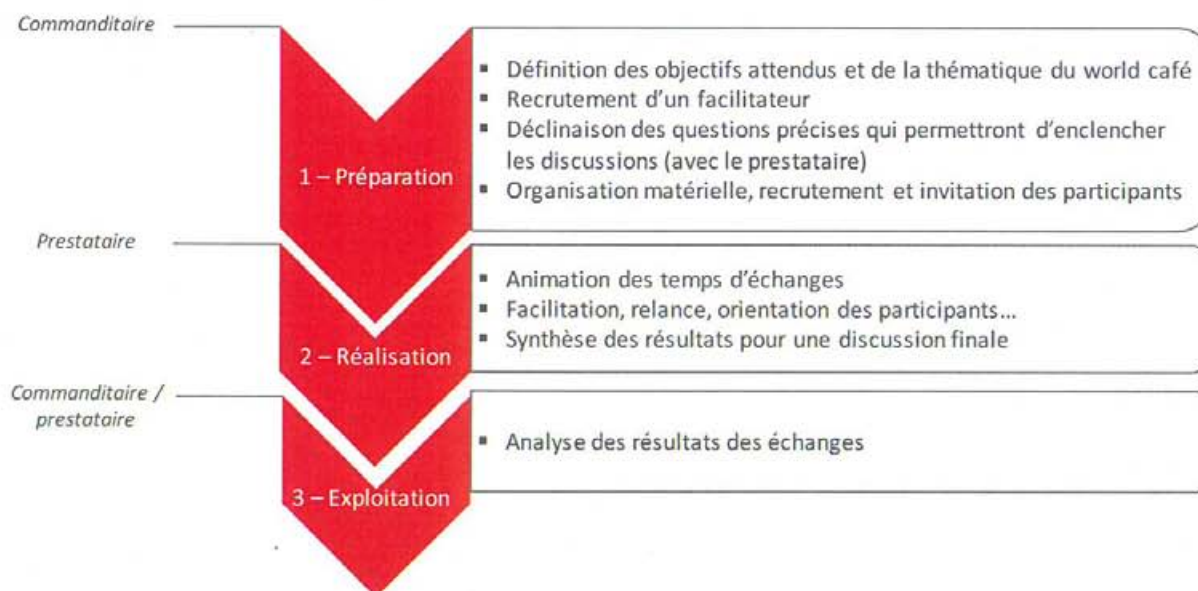
## A quoi ça sert ?

- Recueillir en une fois les perceptions et les idées d'un nombre élevé de participants à travers un moment convivial facilitant la libre expression
- Générer des idées innovantes et une réflexion approfondie pour produire des connaissances
- Développer le lien social et un esprit collaboratif au sein d'un groupe de personnes autour d'un enjeu commun.

## Dans quels cas / à quel moment l'utiliser ?

Le « World Café » est utile à différentes phases d'un projet : au moment de sa définition, dans une phase d'appropriation, lors de l'évaluation. Son périmètre d'utilisation est variable, d'un territoire restreint (projet de quartier) ou très vaste (communal, régional, national etc.). Il dépend du thème défini par le commanditaire.

## Comment ça se passe concrètement ?



## Quelles sont les conditions de réussite ?

Ce n'est pas un outil à mobiliser en cas de divergences ou sur des questions polémiques. Le commanditaire doit préciser clairement ses objectifs pour cadrer au mieux le déroulement. Le rôle du facilitateur est fondamental pour orienter les participants, assurer le changement régulier de tables, poser les bonnes questions et assurer une restitution fidèle.

### En résumé...

**Public ciblé :** 20-1000 personne - tous publics (membres d'une équipe, usagers, riverains, habitants...)

**Charge de travail pour l'équipe projet :** ➔ faible

**Prestataire(s) :** recommandé

**Coût :** € - modeste

**Délai :** De 3 semaines à 2 mois

# Focus group



Améliorer



Connaître



Evaluer



Débattre

## Qu'est-ce que c'est ?


Un groupe homogène d'une dizaine de personnes participant à une discussion ouverte et interactive sur un thème ou un projet. Ce dispositif permet d'évaluer les attentes, besoins ou motifs de satisfaction des participants, de comprendre leurs opinions, comportements, freins ou motivations. Il s'agit d'un outil qualitatif rapide.

## A quoi ça sert ?

- Enrichir une réflexion, un projet ou une thématique en recueillant les avis, idées et propositions d'un groupe
- Tester des idées ou un projet auprès d'une population cible
- Contribuer à l'évaluation et à l'amélioration d'un dispositif

## En résumé...

**Public ciblé :**  un groupe homogène de 10 à 15 personnes

**Charge de travail pour l'équipe projet :**  
 - moyenne

**Prestataire(s) :** indispensable

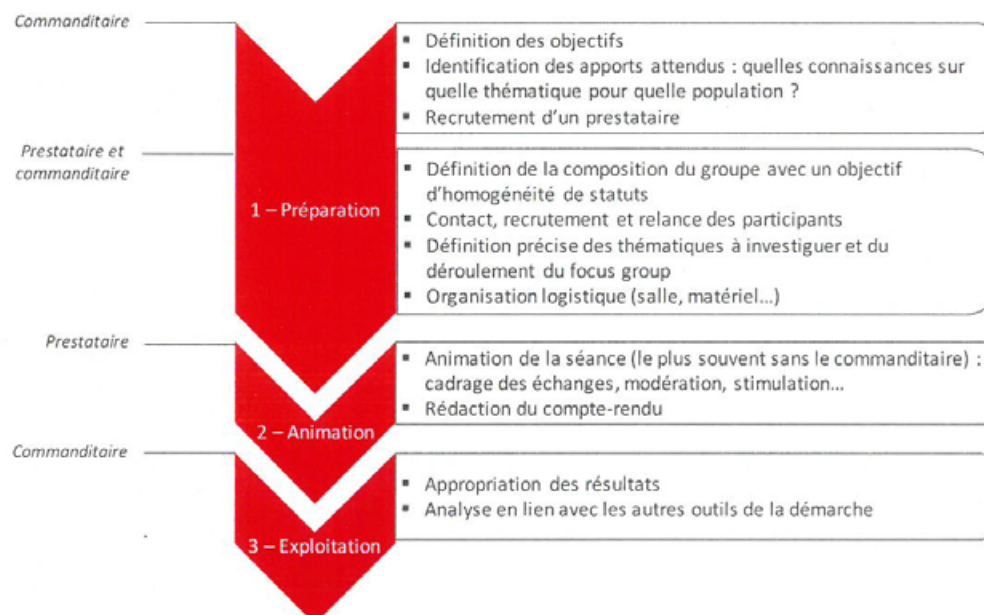
**Coût :** €€- moyen

**Délai :** 2 mois (hors appel d'offres)

## Dans quels cas / à quel moment l'utiliser ?

Le focus group est utile à **toutes les étapes d'un projet, même s'il n'a pas été prévu au début**. Il peut être mobilisé dans le cadre d'un **périmètre très réduit ou très vaste** : creuser l'opinion d'une population précise, dépasser une situation de blocage de dialogue... Quelle que soit l'échelle concernée, le focus group rassemble **15 personnes au maximum**. Dans tous les cas, le focus group est un **outil qualitatif à articuler avec d'autres** : il ne suffit pas à mener une démarche de concertation !

## Comment ça se passe concrètement ?



## Quelles sont les conditions de réussite ?

La **définition minutieuse de la stratégie** d'utilisation du dispositif est son facteur de succès principal : **quels apports** sont attendus, sur **quelle thématique** et au regard de **quel type de public** ? Pour être efficace, le focus group doit être très **ciblé dans son contenu et dans sa composition**. Le dispositif étant réalisé sur un temps très court, **l'animation est décisive**. Elle doit être bien préparée et cadrée afin que les participants soient productifs rapidement.





# LES MEMBRES ACTIFS DE LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUES DE LA PARTICIPATION

Métropole Aix Marseille Provence

au 1er décembre 2016

Structure	Nom	Prénom	Fonction	E.Mail
AROHLM	LEONARDI	Florent	Chargé de mission	fleonardi@arhlmpacacorse.com
Bordeaux métropole	LANNES	Virginie	Responsable Participation citoyenne	vlannes@bordeaux-metropole.fr
Erilia	BAYOL	Isabelle	Chargée de développement social et urbain	isabelle.bayol@erilia.fr
Erilia	BOURDIN	Géraldine	Chef de service Renouvellement Urbain	geraldine.bourdin@erilia.fr
Euroméditerranée	DESPINS	Apolline	Rénovation Urbaine	Apolline.DESPINS@euromediterranee.fr
Euroméditerranée	FONTAINE	Céline	Directeur de projet Habitat et Renouvellement Urbain	Celine.FONTAINE@euromediterranee.fr
Euroméditerranée	KLOYAN	Véronique	Chargée de la concertation et actions en lien avec les habitants	Veronique.KLOYAN@euromediterranee.fr
Grand Lyon	BADINA	Brigitte	Chargée de Mission Participation Citoyenne	bbadina@grandlyon.com
HMP	RAFFO	Didier	Chef de projet St-Barthélemy III	d.raffo@hmpmarseille.fr
LOGIREM	CANTET	Juliette		
LOGIREM	FLANDIN	Loris	Chef de projet Picon Busserine	loris.flandin@logirem.fr
LOGIREM	JORDA	Kévin	Chef de projet Renouvellement Urbain	kevin.jorda@logirem.fr
LOGIREM	LECLERC	Sandrine	Chef de projet renouvellement urbain	sandrine.leclerc@logirem.fr
LOGIREM	MESLIAND	Françoise	Chef du pôle renouvellement urbain	francoise.mesliand@logirem.fr
LOGIREM	MONTEIRO	David	Chef de projet renouvellement urbain	david.monteiro@logirem.fr
Mairie de secteur 13/14	CALCAGNINO	Gérard	Responsable service urbanisme	gcalcagnino@mairie-marseille.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	BEN SAID	Hocine	Chargé de mission Habitat et cohésion sociale	hocine.bensaid@ampmetropole.fr

Métropole d'Aix-Marseille-Provence	COMITI	Marie-Laure	Chargée de mission Direction Habitat Cohésion Sociale	ml.comiti@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	DEVISSI	Sandrine	Direct° Aménag Espace public DPEPVC DAEP Voiries	sandrine.devissi@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	GAS	Rémi	Direct° Aménag Espace public DPEPVC DAEP Voiries	remi.gas@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	GONZALEZ	Michel	Division Accessibilité et Lignes Structurantes	michel.gonzalez@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	PREIN	Sacha	Chargé de mission rénovation urbaine	sacha.prein@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	SOULLIER	Christophe		christophe.soullier@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	SUBRAN	Laurence	Chargée du suivi du réseau RTM	laurence.subran@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	VANOUI-TRIVE	Sylvain	Responsable division études Aménag Espace public	sylvain.vanoutrive@ampmetropole.fr
Métropole d'Aix-Marseille-Provence	VIGUIER	Lionel	Chef de projet RU et accessibilité DAEP Voiries	lionel.viguier@ampmetropole.fr
MRU	ALLARD	Laurence	Chargée communication, concertation	lallard-externe@mairie-marseille.fr
MRU	BELLON	Delphine	chef de projet PRU Saint-Paul	dbellon-externe@mairie-marseille.fr
MRU	BENOIT	Thomas	Assistant Chef de Projet	tbenoit-externe@mairie-marseille.fr
MRU	BINET	Nicolas	Directeur	nbinet-externe@mairie-marseille.fr
MRU	CADIER	Olivier	Chef de projet Marseille Renovation Urbaine	ocadier-externe@mairie-marseille.fr
MRU	CASANOVA	Mariette	Chef de projet	mcasanova-externe@mairie-marseille.fr
MRU	COUËT	Sabine	Chef de projet renouvellement urbain	scouet-externe@mairie-marseille.fr
MRU	DESCLEVES	Antoine	Chef de projet	adescleves-externe@mairie-marseille.fr
MRU	LAGGIARD	Fabrice	Chef de projet	flaggiard-externe@mairie-marseille.fr
MRU	LUPINKO	Julia	Chef de projet	jlupinko-externe@mairie-marseille.fr
MRU	POINT	Céline	Chef de projet PRU Solidarité	cpoint-externe@mairie-marseille.fr

MRU	PORTALE-MANACHE-VITCH	Laure	Chef de projet renouvellement urbain	lportale-externe@mairie-marseille.fr
MRU	SCHURCH	Vincent	Chef de projet La Castellane	vschurch-externe@mairie-marseille.fr
NEXITY	BIANCHI	Stéphan	Responsable Montage d'Opérations	sbianchi@nexity.fr
NEXITY	CHARTRON	Stéphanie	Directeur du Développement	schartron@nexity.fr
NEXITY	ELKAN	Stéphane	Directeur développement	
NEXITY	HENRY	Karine	Responsable Marketing opérationnel	KHENRY@nexity.fr
NEXITY	POUSSEUR	Stéphanie	Directrice promotion	spousseur@nexity.fr
NEXITY	PRADER	Thomas	Responsable de Programmes	tprader@nexity.fr
NLP	DELLAUX	Maryvonne	direction de la maîtrise d'ouvrage	Maryvonne.DELLAUX@nlp.sni.fr
NLP	LE GOASBOREL	Françoise	Directrice de la Maitrise d'Ouvrage et du Développement	Francoise.LEGOASBOREL@nlp.sni.fr
Politique de la Ville Marseille	BALTZ	Pierrette	Chef de service pôle de développement	pbaltz@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	BATTAGLIA	Charlotte	Chargée de développement territorial	mpville-grandcentreville@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	BEN BRAHIM	Sandra	Chargée de développement territorial	sbenbrahim-externe@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	FERRARIS	Benoit	Chargé de développement Projets Urbains Pôle Nord Est	bferraris-externe@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	GUILMIN	Anne	Chargée de Développement Projets Urbains pôle Centre Sud	aguilmin-externe@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	HAMMACHE TOUTAIN	Julie	Chef de projet territoire de projet 13ème	jtoutain-externe@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	MARANO	Céline	Chef de service Pôle Territorial Nord-Est	cmarano-externe@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	MIGLIACCIO	Pierrick	Chargé de mission Pôle développement	pmigliaccio-externe@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	MINARD	Catherine	Chef de service Pôle Territorial Centre - Sud	cminard@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	TREFAULT	Jean-Michel	Chargé de développement territorial	jmtrefault@mairie-marseille.fr
Politique de la Ville Marseille	VIENNOT	Emmanuel	Chef de projet Territoire de Projet Grand Centre Ville (1/2/3/6ème arr)	sg-dsu-stmauront@mairie-marseille.fr
PREFECTURE	BENALI	Walid	Coordonnateur délégués du préfet Marseille	walid.benali13@gmail.com

## LE RÉPERTOIRE DES BONNES PRATIQUES DE LA PARTICIPATION

PREFECTURE	COUMES	Bernard	Déléguée du préfet St mauront	bernard.coumes@gmail.com
PREFECTURE	DAFREVILLE	Anne	Déléguée du préfet Littoral Séon	anne.dafreville@gmail.com
PREFECTURE	LONG-CHAMP	Agnès	Déléguée du préfet Saint-Jérôme Malpassé	agnes.lonchamp@gmail.com
PREFECTURE	RANGUIS	Nathalie	Déléguée du préfet Centre Ville	nathalie.ranguis@gmail.com
SOLEAM	ALLOT	Isabelle	Diercteur du département Renouveau urbain	i.allot@soleam.net
SOLEAM	BELLART	Charline	Responsable de programmes	c.bellart@soleam.net
SOLEAM	CHARPENTIER	Thibault	Responsable de Programmes	t.charpentier@soleam.net
SOLEAM	DE BOISGELIN	Mireille	Responsable de Programmes	m.deboisgelin@soleam.net
SOLEAM	LAMINI	Virginie	Responsable de programmes	v.lamini@soleam.net
SOLEAM	LE MARECHAL	Anne	Responsable de Programmes	a.lemarechal@soleam.net
SOLEAM	MICHELOU	Antonin	Responsable de Programmes	a.michelou@soleam.net
SOLEAM	PITOT	Nancy	Directrice de programmes	n.pitot@soleam.net
SOLEAM	TURCHINI	Claire		c.turchini@soleam.net
SOLEAM	VAN DE VOORDE	Maryline	Responsable de Programmes	m.vandevorde@soleam.net
SOLEAM	VERNE REY	Florence	Directeur Département Aménagement	f.verne-rey@soleam.net
Ville d'Aix-en-Provence	DELLUS	Amandine	Chargée de mission PRU/ GUP	delusa@mairie-aixenprovence.fr
Ville de Marseille DEEU	BOUTEILLE	Mathilde	Ingénieur - Responsable de la Division Espaces Verts Nord	mbouteille@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DEEU	KAMPF	Inger	Technicienne - Etudes Paysagères - SEVN/PEV	ikampf@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DEEU	MAGNIN	Eliane	Technicienne - Division Espaces Verts Est	emagnin@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DEEU	MALLEN	Annie	Directeur adjoint	amallen@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DEEU	MORELLO	Marc	Chef de division territoriale Est Direction des parcs et jardins	mmorello@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DEEU	MOUZON	Christian	Chef de division Etudes et paysage Service espaces verts et nature	cmouzon@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DEEU	SARRAILH	Dominique	Chef de pôle Espaces Vert et Paysages	dsarrailh@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGAVE	POURROY	Roland	Délégué adjoint	rpourroy@mairie-marseille.fr

Ville de Marseille DGUAH	BERGER	Emilie	Service Aménagement et Habitat	eberger-externe@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	BRICARD	Michel	Chargée d'opérations - Service Aménagement et Habitat	mbricard@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	CACCIA-TORE	Caroline	Chargée d'opérations - Service Aménagement et Habitat	ccacciatore@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	DECHESNE	Mélanie	Responsable ZAC- Service Aménagement et Habitat	mdechessne@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	DEVULDER	Marie-Laure	Service planification urbaine	mldevulder@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	DUCHESNE	Manon	Chargée d'opérations	mduchesne@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	HAEGEL	Johanna	Responsable développement de projets - Direction des Grands Projets	jhaegel@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	HANNIN	Florence	Service planification urbaine	fhannin@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	JOUVE	Hélène	Responsable développement de projets - Direction des Grands Projets	hjouve@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	LAUNAY	Lionel	service planification urbaine	llaunay@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	ROBERT	Gilles	chargé d'opérations - Service Aménagement et Habitat	grobert@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	ROMERO	Elisa	Chargée d'opérations - Service Aménagement et Habitat	eromero@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	SCHMITT	Jean	chargé d'opérations - Service Aménagement et Habitat	jschmitt@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	SIMON	Carine	Chargée d'opérations - Service Aménagement et Habitat	csimon@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DGUAH	TARDY	Marion	Responsable de développement de projets	mtardy@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DIRCA	BAKIR MO-HAMED	Noradine	DIRCA STB Sud responsable 1er arrd	nmohamedbakir@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DIRCA	CARNE-MOLLA	Vincent	chargé de mission Direct° des constructions et architecture	vcarnemolla@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DIRCA	HOFMANN	Gisèle	DIRCA STB Sud responsable 1er arrd	ghofmann@mairie-marseille.fr
Ville de Marseille DIRCA	NAVARRO	Pierre	Responsable de Division DirCA SECO	pnavarro@mairie-marseille.fr
Ville de Miramas	BARBAS	Valérie	Chargée de Mission RU	v.barbas@mairie-miramas.fr
Ville de Miramas	MICHEL	Olivier	Chargée de Mission RU	o.michel@mairie-miramas.fr