

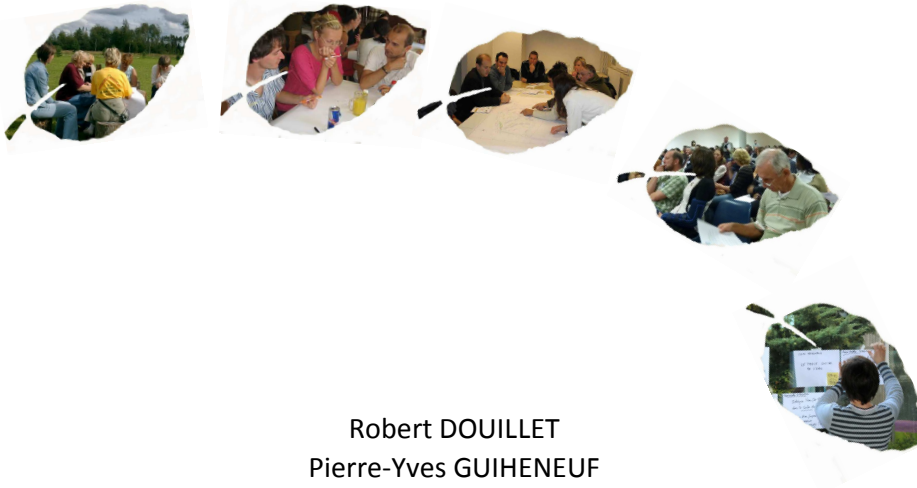


GIP des forêts de Champagne et Bourgogne

Document réalisé pour le Groupement d'intérêt public des forêts de Champagne et Bourgogne par Robert Douillet et Pierre-Yves Guihéneuf, DialTer 2013.

Guide méthodologique

Dispositifs et outils pour le dialogue territorial



Robert DOUILLET
Pierre-Yves GUIHENEUF
DialTer



l'ingénierie du dialogue territorial

www.dialter.fr

Sommaire

Propos préliminaires	3
Présentation : une diversité d'objectifs, la nécessité d'adapter les outils	4
1. Les réunions publiques	6
2. Les balades, visites et diagnostics en marchant	8
3. Les focus groups	10
4. Les groupes d'acteurs	12
5. Les ateliers thématiques	14
6. Le World Café	16
7. Les ateliers citoyens, conférences de citoyens et « <i>town meetings</i> »	18
8. Le forum ouvert	20
9. Outils d'information et de consultation	22
10. Autres outils	24
Quelques réflexions sur les outils	25
Pour aller plus loin	29

Propos préliminaires

Ce guide méthodologique présente divers outils utiles aux processus de dialogue territorial. Ces outils ne sont pas interchangeables, ont chacun des intérêts et des limites et répondent à des objectifs particuliers. La première chose à faire est de clarifier les objectifs d'un processus de dialogue territorial et ensuite seulement de rechercher les moyens d'y répondre.

Un outil doit en effet s'insérer dans un processus plus large, souvent plus complexe, dans lequel plusieurs composantes doivent être traitées : la mobilisation des participants, l'apport d'information, l'échange ou la mise en débat, la recherche et la hiérarchisation de solutions, etc. Mettre bout à bout des outils ne donnera pas nécessairement de cohérence à l'ensemble. Une réflexion est indispensable sur les attendus, sur les publics, sur les articulations entre les phases...

Le choix des outils doit donc prendre place dans une réflexion plus large sur l'ingénierie de la concertation, c'est-à-dire sur la concordance entre les fins, les moyens (notamment humains) et la déontologie professionnelle.

Veiller à une clarification des objectifs, une adéquation entre les fins et les moyens, une cohérence du processus : tout cela requiert un temps de réflexion partagée au sein de l'équipe en charge de la mise en place et de l'animation du dialogue territorial. En outre, il est souvent possible et toujours salutaire de discuter des méthodes avec les participants à la concertation eux-mêmes (ou avec quelques-uns de leurs représentants en fonction de leur souhait de s'investir dans la démarche), au moins pour rendre les choix méthodologiques transparents, au mieux pour les améliorer et rendre à leur yeux la démarche plus légitime et adaptée à leurs attentes.

Présentation

Une diversité d'objectifs, la nécessité d'adapter les outils

Pourquoi engager un processus de dialogue avec les habitants du territoire ? Plusieurs réponses peuvent être apportées. Par exemple :

Pour améliorer la qualité des projets ou de l'action publique

Les techniciens, élus ou agents publics ne sont pas omniscients. Les apports des habitants peuvent améliorer sensiblement les projets car :

- ils ont une connaissance concrète du territoire, une « expertise d'usage » que l'on peut mobiliser en les faisant participer ;
- qu'ils aient ou non une bonne connaissance de leur territoire, ils ont des compétences personnelles de diverses natures (techniques, scientifiques, humaines...) dont il serait dommage de se priver ;
- ils peuvent anticiper précocement de futures difficultés, auxquelles il est alors possible de donner rapidement une solution à moindre coût.

Pour faciliter l'acceptation future des projets

Associer les acteurs du territoire à la conception des projets ou des politiques publiques, cela permet de favoriser leur acceptation par la population, car :

- la façon dont sont prises les décisions des acteurs publics et privés, notamment avec ou sans concertation, contribue à leur légitimité aux yeux des citoyens et donc à leur acceptation ;
- la concertation permet de responsabiliser les acteurs du territoire en leur montrant la complexité des choix à faire ;
- faire participer les habitants, c'est donner la possibilité à certains d'entre eux de s'approprier les projets et de se faire ensuite les relais des décisions prises auprès du reste de la population.

Une initiative de dialogue territorial est généralement inspirée par différents objectifs portés par différentes personnes.

Pour démocratiser la décision publique

La participation ne conteste pas la légitimité ou la représentativité des élus, qui gardent le pouvoir de décision, mais elle enrichit la démocratie en associant élus et citoyens dans une réflexion partagée sur les choix à faire pour la société locale :

- elle invite les citoyens à une réflexion sur l'intérêt général, les enjeux collectifs, le sens de l'action publique ;
- elle montre la diversité des points de vue parmi les habitants eux-mêmes et la nécessité de s'écouter pour se comprendre ;
- elle améliore la transparence des décisions.

Pour créer ou renforcer le lien social

Susciter des espaces d'échanges entre habitants du territoire et aborder des problèmes communs, c'est créer une culture de l'échange dans des sociétés locales de plus en plus souvent fragmentées :

- le dialogue territorial crée des occasions d'échanges entre professions, entre générations, entre cultures urbaines et rurales...

- apprendre à s'écouter et à rechercher des solutions aux différends dans les dramatiser, c'est acquérir une culture du dialogue préférable aux recours juridiques ou à l'affrontement dans les médias.

En fonction des objectifs poursuivis par les promoteurs du dialogue territorial et des spécificités du contexte, on peut travailler sur le long terme ou mener des processus rapides, mobiliser des citoyens ou des associations et groupes professionnels, travailler avec des grands ou des petits groupes, informer et consulter ou aller jusqu'à la recherche conjointe de solutions, etc.

Nous présentons dans les pages suivantes des dispositifs de concertation qui permettent un dialogue territorial. Ils sont utilisés pour fournir de l'information, contribuer à un diagnostic partagé, imaginer des pistes de solutions à des problèmes, élaborer des plans d'actions... Dans la dernière partie, nous abordons des questions transversales à l'animation de ces démarches.

Vocabulaire

La société civile	<i>les habitants, les citoyens à titre individuel...</i>	Le public
	<i>les associations, les organisations professionnelles...</i>	Les acteurs (les groupes organisés, les porteurs d'intérêt, les parties prenantes)
Les institutions	<i>les collectivités territoriales, les services de l'Etat...</i>	

1. Les réunions publiques

Participants : citoyens et acteurs

Objectifs : informer, mesurer le degré d'adhésion à un projet, marquer des étapes dans un processus de concertation.

Intérêts : transparence, large public mobilisé.

Limites : échanges peu approfondis, attitudes stéréotypées, manque d'écoute

Point d'attention : préparation avec les acteurs locaux souhaitable.

Les réunions publiques, ouvertes à tous sans inscription préalable, sont des outils traditionnels d'échange avec la population. Elles répondent principalement à un objectif d'information du public.

Les participants

Le public qui participe (nombre et composition) n'est pas prévisible. Il est rarement représentatif de la population locale : on observe habituellement une sous-représentation des femmes, des jeunes, des catégories sociales défavorisées. On note par contre une sur-représentation des retraités, des personnes actives dans les associations et la vie locale, des opposants à un projet...

Déroulement et animation

Les réunions publiques commencent habituellement par un mot d'accueil, une brève présentation du sujet et de l'ensemble du processus de concertation, les horaires et le déroulement prévus de la réunion. Des règles de courtoisie peuvent également être proposées. Si les participants sont nombreux, il n'y a pas de tour de table et il est alors souhaitable de demander à chacun de se présenter lors de sa première intervention.

La présentation d'éléments d'information permet d'introduire le sujet. Plusieurs intervenants peuvent se succéder pour une durée totale conseillée d'au maximum 40 minutes. Puis, un temps de questions-réponses est organisé. Une nouvelle série d'interventions et de questions-réponses peut ensuite être organisée.

Un animateur (non élu local) est souvent utile. Il se charge de la distribution de la parole, du respect des horaires et de l'ordre du jour, de la traduction des jargons techniques si nécessaire, etc. Sa présence permet aux élus de se décharger de ces tâches et de prendre toute leur place dans la réunion. Il ne doit pas être complaisant vis-à-vis de certains participants et il doit avoir la même exigence envers tous : clarté des propos, respect des personnes, apport de réponses aux questions posées, etc.

Les effets pervers de la réunion publique sont connus : manque d'écoute, discours stéréotypés et attitudes parfois théâtralisées, monopolisation du débat par quelques personnes, clivage des positions. Pour les réduire, on peut utiliser certains moyens :

- Eviter la tribune et autres signes d'autorité ;
- Disposer les chaises en cercle si l'assistance est réduite et permettre à l'animateur de se déplacer au milieu ;
- Préparer la réunion avec les associations locales en les rencontrant préalablement, leur proposer un moment d'intervention en début de réunion et se mettre d'accord avec elles sur le respect de règles de courtoisie ;
- Prévoir un moment de convivialité avec quelques boissons en fin de réunion. Eviter des frais importants qui pourront être considérés comme des dépenses somptuaires payées par le contribuable. Ces échanges informels sont utiles à la compréhension de ce qui se joue lors de la réunion.

Intérêts

Les réunions publiques sont des moments incontournables qui permettent aux participants d'avoir de l'information et de recevoir des réponses aux questions qu'ils se posent, aux organisateurs de mesurer les craintes et les malentendus suscités par des projets (en gardant à l'esprit la non-représentativité du public) et de fournir des éléments qui ne soient pas déformés ou interprétés par la presse ou les relais d'opinion. Elles permettent de présenter l'ensemble de la démarche de dialogue territorial et de recruter des participants aux ateliers de travail.

Elles rythment un processus de concertation : ouverture, clôture.

Limites

Outils d'information plutôt que de concertation, les réunions publiques ne permettent pas de comprendre la logique des participants, d'aller au fond de leurs attentes et encore moins de rechercher des accords.

Conseils pratiques

- Prévoir des documents à diffuser sur place.
- Une exposition dans le hall d'entrée, avec des personnes présentes, permet de répondre aux questions des participants à l'entrée et à la sortie de la réunion.
- On peut distribuer des bulletins pour recueillir par écrit les questions ou remarques des participants silencieux.

Peu propices à un dialogue approfondi, les réunions publiques sont cependant indispensables à certains moments-clés du processus de dialogue territorial.

2. Les balades, visites et diagnostics en marchant

Participants :
citoyens et acteurs

Objectif : Echanger dans un cadre plus informel que dans les réunions, mobiliser les habitants.

Intérêts : mieux faire comprendre le projet et faciliter l'expression de certains participants.

Point d'attention : faire une reconnaissance préalable des lieux.

L'organisation de visites sur le territoire ou l'organisation d'un voyage dans un autre lieu constituent des opportunités de dialogue différentes de la réunion en salle. Cela permet d'illustrer certains aspects d'un projet, d'aborder des problèmes concrets ou d'alimenter un diagnostic.

Les participants

Citoyens et acteurs sont potentiellement concernés par ces activités : certaines visites peuvent être ouvertes à tous, d'autres organisées spécialement pour des élus ou des responsables d'associations. Les premières sont brèves (1 heure à 1 heure 30), les autres peuvent être plus longues (une demi-journée à une journée).

Déroulement et animation

Une inscription préalable des participants peut être demandée via un site internet, avec un nombre limité de places (une trentaine de personnes par exemple) pour des raisons de sécurité et d'organisation.

Pour une visite sur le terrain classique, une durée de 1h00 à 1h30 peut être prévue, plusieurs visites pouvant se succéder dans une même journée si les participants sont nombreux. Il est préférable que le parcours se déroule dans l'espace public, pour des raisons de respect de la propriété privée et de sécurité.

La visite peut commencer par un discours introductif présentant le contexte et les objectifs de la visite. Elle peut se terminer par une présentation des étapes suivantes de la concertation et par un moment de convivialité (café, etc.).

Pour une visite organisée dans un territoire voisin, il est possible de prévoir une demi-journée à une journée, avec transport en car. La rencontre avec des acteurs de ce territoire (élus, représentants de l'administration, associations, habitants...) peut être organisée.

Il peut être utile de filmer ces visites ou de prendre des photos pour illustrer le site internet de la concertation.

Intérêts

- Les visites montrent aux habitants que les décideurs et les techniciens vont sur le terrain et ne passent pas toutes leurs journées dans des bureaux, ce qui contribue à leur crédibilité.
- Se retrouver sur le terrain permet une vision plus concrète des projets et donne lieu à des discours moins stéréotypés qu'en réunion publique par exemple. Des publics peu avertis ou des personnes qui prennent difficilement la parole en réunion peuvent avoir une expression facilitée.
- L'expertise d'usage des habitants est valorisée : ils peuvent montrer leur connaissance des lieux, faire plus librement des remarques, se faire mieux comprendre.
- Être sur le terrain a une vertu pédagogique : les choses sont plus concrètes que sur une carte que beaucoup de gens ont du mal à lire, cela permet aux décideurs et aux techniciens de mieux faire comprendre leurs intentions et aux habitants de mieux expliquer leurs besoins ou leurs craintes. Se confronter au terrain permet de constater que certaines propositions ne sont pas réalistes, que d'autres au contraire le sont, et de donner de nouvelles idées.
- Enfin, ces moments permettent des échanges moins formels et une meilleure interconnaissance.

Balades et visites sur le terrain offrent un autre cadre de discussion que les réunions en salle.

Limites

Un exercice qui peut s'avérer quelque peu éprouvant quand la météo n'est pas favorable et que la participation est importante.

Conseil pratique

- Faire préalablement un parcours de reconnaissance des lieux et mobiliser des informations concrètes (repérage des lieux parcourus sur une carte, connaissance des environs...) et anticiper les questions des participants.

3. Les focus groups

Participants :
citoyens

Objectifs :
comprendre la vision
des citoyens sur un
projet, préparer une
communication.

Intérêts : rapide,
peu coûteux

Limites : outil
qualitatif mais peu
représentatif des
opinions de la
population.

Point d'attention :
se rapproche plus
d'un mini-sondage
que d'un espace de
dialogue avec la
population.

Les focus groups sont des espaces de discussion de une à deux heures, rassemblant entre 5 et 12 personnes. Leur objectif est de comprendre la vision d'une partie de la population sur une question particulière, le dialogue entre les participants suscitant plus d'idées et de réflexion qu'un sondage individuel. Ils sont conduits par un animateur qui pose des questions aux participants et les invite à discuter sans intervenir dans le contenu des débats, en veillant simplement à ce que chacun puisse s'exprimer. Un secrétaire de séance note le contenu des échanges.

Les participants

On participe à un focus group sur invitation. L'échantillon peut être divers (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle) ou au contraire ciblé sur une catégorie particulière, selon les objectifs (focus group d'agriculteurs, par exemple).

Déroulement et animation

L'animateur pose d'abord le cadre : sujet, durée prévue de la réunion, règles de courtoisie (« Pas de censure, chacun écoute les autres... »). Il propose un tour de table en commençant par lui-même et pose des questions en commençant par les plus générales, puis en allant progressivement vers des questions plus engageantes (exemple : « Si la collectivité devait s'engager dans la gestion des forêts privées, comment verriez-vous les choses ? » ; « Et en matière de gestion du grand gibier, quelles seraient vos attentes ? » ; « Seriez-vous prêt vous-même à vous engager dans un tel projet ? »). Ces questions doivent être préparées à l'avance, même si une souplesse est possible lors de la réunion. Les questions sont explicites et sans termes techniques.

L'animateur reformule régulièrement les propos, sans les juger ni donner son opinion, avec empathie et souci de compréhension. Il est préférable de ne pas demander aux participants de se justifier par des questions de type « Pourquoi... ? » mais plutôt de les inviter à préciser leur pensée. L'animateur autorise les divergences d'opinion sans tenter de les résoudre, mais en invitant les participants à les analyser en identifiant les intérêts et les craintes de chacun. Les points de convergence et de divergence peuvent être relevés. Il identifie les éléments qui font évoluer les positions.

Un secrétaire de séance note les éléments de réponse aux questions posées en reprenant scrupuleusement les mots utilisés par les participants. Un enregistrement et une retranscription ultérieure sont utiles si on souhaite mener une analyse sémantique des propos des participants, par exemple pour préparer des contenus de communication en repérant les termes utilisés par les participants. Le secrétaire note les arguments qui font évoluer l'avis des participants. Le compte-rendu reste interne.

Intérêts

Les focus groups visent à comprendre l'appréhension de citoyens sur une question donnée, sans une importante information initiale comme c'est le cas dans les conférences de citoyens. Ils apportent plus qu'une enquête par questionnaire, car les questions posées sont assez ouvertes (au contraire d'un questionnaire d'enquête) et la discussion fait naître de nouvelles idées. Ils sont utiles pour identifier des problèmes ou des idées qui seront ensuite étudiés par l'équipe projet ; ou pour préparer des documents de communication qui reprendront le vocabulaire et les arguments des citoyens et qui seront donc facilement compréhensibles.

Limites

Un focus group n'est pas représentatif de la population. C'est un outil qualitatif qui peut éventuellement être complété par un sondage quantitatif portant sur un échantillon plus large.

Conseils pratiques

- Des documents supports, concis et accessibles, peuvent être remis aux participants avant la réunion.
- L'animateur et le secrétaire peuvent être des techniciens de la collectivité, si l'animateur reste dans son rôle et évite de prendre parti ou de défendre la position de son employeur.
- Un système d'enregistrement audio peut être prévu.

Les focus groups sont des « mini-sondages » qui donnent un aperçu des opinions. Ils sont moins représentatifs mais plus riches qu'une enquête par questionnaire.

4. Les groupes d'acteurs

Participants : acteurs collectifs

Objectifs : traiter en profondeur des sujets techniques ou spécifiques à certains groupes

Intérêts : aller jusqu'à la négociation

Limites : manque de transparence

Point d'attention : à utiliser seulement en complément d'espaces d'échange plus ouverts

Les groupes d'acteurs (ou ateliers d'acteurs, ou rencontres collectives d'acteurs) sont de petits groupes de « pairs » qui ne remplacent pas des réunions publiques ou thématiques, mais peuvent les préparer ou les compléter. Ils sont utiles notamment en l'absence de représentants de certaines catégories de population, afin de construire une « voix collective » et de leur permettre de mieux participer ensuite au dialogue territorial.

Les participants

Ce sont des personnes ayant une position globalement semblable par rapport à un sujet traité, du fait de leur profession ou de leur lieu de vie, et qui se reconnaissent comme des égaux. On peut par exemple organiser des groupes d'acteurs composés d'agriculteurs, d'associations naturalistes ou de résidents d'un secteur.

Pour que ces groupes soient réellement productifs, il est préférable de limiter le nombre de participants à une quinzaine.

Déroulement et animation

Ces groupes se réunissent généralement pendant plusieurs réunions successives (habituellement 2 à 4), chacune de 2 à 3 heures.

Les participants viennent sur invitation, la liste des invités étant à établir avec soin pour éviter des susceptibilités dues à des oublis involontaires. Il est possible d'envoyer aux participants des documents préparatoires et de les inviter à transmettre eux aussi des documents qu'ils souhaitent voir distribués aux autres participants avant la réunion.

Le fait qu'ils soient composés de pairs ne signifie pas que les opinions ou les intérêts des participants soient les mêmes, mais la proximité rend le dialogue entre eux plus facile et des sujets complexes peuvent être traités plus en profondeur, notamment dans leurs dimensions techniques ou juridiques.

L'animation peut être plus ou moins directive, selon le degré de conflictualité entre les participants ou entre eux et l'organisateur des rencontres. Dans ce dernier cas, un animateur extérieur, voire un médiateur, peuvent être utiles. Ces intervenants extérieurs doivent être associés à la préparation des réunions (ordre du jour, choix des participants, calendrier, etc.).

La presse n'assiste pas à ces réunions, pour préserver la liberté de parole.

Intérêts

Le fait de travailler entre pairs et en petits groupes permet de traiter en profondeur certains sujets.

Quand elles sont organisées en amont de la concertation, ces réunions permettent de mieux comprendre les logiques des acteurs concernés et de les intégrer dans la concertation. Elles peuvent également servir à identifier des personnes qui seront invitées à s'exprimer en réunion publique.

Quand elles sont organisées dans le prolongement de la concertation, elles peuvent porter sur des points particuliers et permettre d'aller jusqu'à la négociation, la recherche de compromis ou la production d'idées nouvelles.

Limites

Ces réunions peuvent être vues comme des enceintes fermées donnant lieu à des marchandages plus ou moins transparents. Pour éviter cela, il est possible de produire des comptes-rendus, même s'ils sont anonymisés (les noms des participants sont cités mais les propos tenus ne sont pas attribués à l'un ou à l'autre) et validés par les participants. Ces comptes-rendus peuvent être mis en ligne.

Ces groupes d'acteurs peuvent également être suivis de réunions de restitution auprès des autres participants à la concertation afin d'en présenter les conclusions.

Conseils pratiques

- Des documents d'information préalables peuvent être envoyés aux participants. Il est possible également de demander à chacun de faire parvenir les documents qu'il souhaite voir distribués aux autres avant la réunion.
- La liste des invités doit être communiquée avec l'invitation pour que chacun sache qui pourra être présent.
- Un animateur est indispensable. Choisir une personne extérieure au territoire ou aux enjeux est préférable en situation de conflit. Un secrétaire de séance doit être prévu.

Réservés à des groupes de pairs, ces dispositifs permettent d'améliorer leur contribution au reste de la concertation.

5. Les ateliers thématiques

Participants : acteurs collectifs, citoyens.

Objectifs : traiter en profondeur des sujets techniques ou spécifiques.

Intérêts : aller jusqu'à la négociation.

Limites : manque de transparence.

Point d'attention : des documents peuvent être fournis avant la réunion pour réduire les inégalités de connaissances.

Les ateliers thématiques (ou réunions thématiques) sont des réunions portant sur des thèmes spécifiques. Elles peuvent être publiques (assistance non limitée, publicité large) et dans ce cas, il s'agit de simples déclinaisons thématiques des réunions publiques, éventuellement avec des présentations initiales faites par des spécialistes du sujet (universitaires, experts, associations locales spécialisées...). Ou elles peuvent être restreintes à des participants inscrits, donc limitées à des groupes réduits (10 à 25 personnes) et dans ce cas, elles constituent des moments d'approfondissement des échanges. Au contraire des ateliers d'acteurs, leur assistance est composée de plusieurs catégories d'acteurs et d'habitants.

Les participants

Ils peuvent être invités en fonction de leur proximité avec le sujet traité ou invités à s'inscrire lors de réunions publiques précédentes.

Déroulement et animation

Des moments de présentation initiaux permettent de fournir de l'information factuelle aux participants. Des experts peuvent être sollicités pour apporter des éléments et nourrir les débats. Les parties prenantes (associations, groupes professionnels...) peuvent également être invitées préalablement à faire une intervention en début de réunion. Il est cependant souhaitable que des positions trop rigides ne s'expriment pas dès le début afin de ne pas cliver ou fermer les débats.

Il est également possible de ne pas faire d'interventions initiales. Dans ce cas, l'organisateur introduit la réunion en affirmant son souhait de mettre les problèmes sur la table pour tenter d'y trouver des solutions, puis invite rapidement les participants à exprimer à tour de rôle leur point de vue. Au cours de la discussion, des éléments d'information pourront être apportés si le besoin s'en fait sentir : il est préférable de les préparer à l'avance (études réalisées, etc.) et, s'ils n'ont pas été utiles pendant la réunion, de les proposer aux participants à la fin.

Un animateur extérieur peut être nécessaire, notamment en cas de sujet conflictuel. Un animateur avec des compétences de facilitateur ou de médiateur peut contribuer à rechercher des points d'accord entre les participants. Il doit conserver une attitude d'impartialité vis-à-vis de tous les participants, y compris de son commanditaire.

Les réunions peuvent être organisées en soirée pour favoriser la participation. Elles peuvent durer jusqu'à 3 heures. Une collation est généralement appréciée et permet de prolonger les échanges. Plusieurs réunions successives sont souvent nécessaires, espacées par exemple de 2 à 4 semaines. Il faut laisser un peu de temps entre elles car ces intervalles sont l'occasion d'échanges bilatéraux, de lecture de la documentation, etc. ; mais pas trop car le processus s'étire dans le temps, la mémoire de la réunion précédente est plus difficile à garder et l'assistance diminue. Une durée totale de 6 à 12 semaines est souvent optimale.

La presse n'assiste pas à ces ateliers, pour préserver la liberté de parole.

Intérêts

Comme les groupes d'acteurs, les ateliers thématiques permettent d'aller plus loin dans les sujets traités que lors de réunions publiques. Ils peuvent autoriser la recherche collective de solutions à des problèmes particuliers. Le petit nombre des participants et leur assistance à plusieurs réunions successives facilite leur montée en compétence, la franchise des échanges et l'émergence de propositions qui seront étudiées de façon approfondie.

Limites

Des réunions fermées peuvent être considérées comme peu transparentes. On peut répondre à cela qu'il s'agit de créer un climat propice à un travail approfondi, que les comptes-rendus de ces ateliers sont rendus publics et que d'autres réunions ouvertes à tous sont également organisées.

Conseils pratiques

- une documentation spécifique au sujet traité peut être envoyée ou mise en ligne à l'avance. Elle peut être préparée avec les participants.
- un animateur et un secrétaire sont nécessaires.

Les ateliers thématiques permettent d'approfondir les échanges sur des sujets particuliers.

6. Le World Café

Participants : citoyens et acteurs.

Objectifs : fournir un cadre de discussion informel.

Intérêts : favoriser les échanges et la convivialité.

Limites : le caractère inhabituel de la démarche peut surprendre certaines personnes.

Plus qu'un dispositif de dialogue, le World Café (parfois appelé en français Café de la Découverte ou Café Concertation) est une façon d'organiser un moment de discussion dans un cadre convivial et de favoriser les échanges.

Les participants

Un World Café peut être organisé à partir d'une douzaine de participants jusqu'à trente ou quarante environ, la limite principale étant la logistique.

Déroulement et animation

Les participants sont invités à s'asseoir par groupes de 4 à 8 personnes autour de petites tables, comme des tables de bar.

Celles-ci sont recouvertes d'une nappe en papier et on dispose au centre de cette nappe quelques marqueurs. Des boissons peuvent également être proposées.

On soumet aux participants une ou plusieurs questions successives, ou on leur propose un ou plusieurs thèmes de réflexion (le même pour toutes les tables, ou un par table). Ils en discutent pendant 15 à 20 minutes et sont invités à griffonner remarques et réflexions sur la nappe.

A l'issue de cette période, l'un d'eux (l'hôte) reste à la table et les autres se dispersent vers d'autres tables. L'hôte fait aux nouveaux arrivants un rapide résumé des points qui ont été abordés à sa table et ceux-ci en discutent de nouveau, tout en ajoutant des commentaires ou des dessins sur la nappe s'ils le souhaitent.

L'opération peut être répétée une fois encore, ou une nouvelle question peut être posée.

A l'issue de ces quelques tours, les participants se retrouvent en plénière pour échanger leurs conclusions. Cela peut être le moment de leur demander de résumer leurs idées principales sur des post-it (un post-it, une idée), de venir les coller sur un mur et de les classer ensuite. La présentation et la lecture des nappes peuvent également lancer le « débriefing ».

Intérêts

Le World Café permet des échanges informels dans un cadre convivial et décontracté. Chaque participant a la possibilité de s'exprimer et d'écouter un nombre relativement important de personnes.

Le fait d'écrire ou de dessiner sur les nappes permet aux plus timides de s'exprimer.

Le World Café est utile pour faire émerger des idées, permettre à chacun de prendre conscience de la diversité des opinions des autres, se faire peu à peu sa propre opinion. Il est souvent utilisé en début de processus de dialogue territorial, notamment lorsque les participants ne se connaissent pas bien.

Limites

Ce type d'organisation des échanges ne convient pas dans un cadre conflictuel ou avec des participants attachés à un certain formalisme des réunions. Il n'est pas non plus adapté à des échanges approfondis, notamment à la production de propositions.

Conseils pratiques

- Le succès du World Café réside dans la capacité des animateurs à poser des questions ou des thèmes qui mobilisent et concernent les participants, tout en installant une atmosphère décontractée.
- Il est possible d'organiser un World Café... dans un café, ce qui simplifie la logistique.

Le World Café, sous des dehors décontractés, se révèle généralement un espace de discussion très productif.

7. Les ateliers citoyens, conférences de citoyens et « *town meetings* »

Participants : citoyens

Objectifs : disposer de propositions construites et argumentées issues de citoyens.

Intérêts : qualité de la réflexion.

Limites : légitimité parfois contestée.

Point d'attention : appel à un prestataire recommandé en particulier si le nombre de participants est élevé.

Le terme d'ateliers citoyens peut regrouper plusieurs dispositifs qui ont en commun de mobiliser des citoyens à titre individuel, de favoriser les échanges en petits groupes et de promouvoir une co-construction de propositions. Ils diffèrent à propos du nombre de participants (d'une dizaine à plusieurs centaines) ; de l'importance de l'information et de la formation données et donc de leur durée (de une à plusieurs journées) ; du mode de sélection des participants (volontaire ou par tirage au sort).

Deux dispositifs sont relativement « normalisés » : les conférences de citoyens et les *Town Meetings*.

- Les Conférences de citoyens (ou jurys citoyens) sont des dispositifs dits à « minipublic » : habituellement 15 à 20 participants tirés au sort. La formation donnée est importante (documentation, audition d'experts), la durée est de 3 à 6 jours.

- Les *Town Meetings* (ou *Town Hall Meetings*, *21st Century Town Meetings* ou *World Wide Views*) concernent un large public (quelques centaines à quelques milliers de participants). L'information donnée est succincte et la durée courte.

Entre les deux, on peut organiser des dispositifs intermédiaires (qui peuvent être appelés Ateliers citoyens), mobilisant par exemple quelques dizaines et jusqu'à une centaine de participants, pour une durée de 2 à 3 jours et des participants volontaires ou tirés au sort.

Les participants

La première modalité de sélection est l'appel au volontariat, par les médias ou par la mobilisation du réseau associatif. Elle aboutit à un panel peu représentatif de la population mais motivé.

La seconde modalité est le tirage au sort, effectué sur les listes électorales, les annuaires téléphoniques ou des listings existants constitués par exemple par les collectivités. En veillant au respect d'équilibre hommes-femmes, de classes d'âge, de catégories socioprofessionnelles ou de lieux de résidence, on peut aboutir à un échantillon qui représente mieux la diversité du territoire.

Déroulement et animation

Les ateliers citoyens se déroulent habituellement en trois phases :

- 1) L'information. Dans le cas le plus simple, un document est transmis aux participants avant le début de l'atelier. Dans le cas des conférences de citoyens, une mallette documentaire est fournie et une première session de un à deux jours donne une information factuelle, mise en discussion par les participants.
- 2) La formation. Ce second temps est généralement consacré à des débats avec des intervenants choisis par les participants.
- 3) La délibération. Les citoyens discutent en sous-groupes ou en plénière pour se construire leur propre opinion, puis rédigent des propositions ou des réponses aux questions qui leur ont été posées.

Intérêt

S'ils sont tirés au sort, les participants à un atelier citoyen sont très divers et fournissent une autre voix que les participants « habituels » des concertations. Ce type de dispositif débouche généralement sur des recommandations pesées et argumentées.

Limite

Ce dispositif qui s'adresse aux citoyens à titre individuel peut être considéré par les associations comme un moyen de les contourner, ce qui invite à prévoir d'autres moyens de participation des associations.

Conseils pratiques

- La mise en place de ce dispositif peut être confiée, au moins en partie, à un prestataire extérieur qui se charge du recrutement, de la logistique ou de l'animation.
- Un garant ou un comité de pilotage pluraliste sont utiles pour s'assurer de la transparence du choix des participants (qui doit être effectué sur la base de critères explicites) et de l'information (qui doit provenir de plusieurs sources).
- Dans le cas de très grands groupes, il est difficile de faire simplement appel aux volontaires. Un recrutement est nécessaire par l'intermédiaire d'un prestataire spécialisé.

Les ateliers citoyens visent à faire produire des propositions par un panel de citoyens « ordinaires », formés et informés.

8. Le forum ouvert

<p>Participants : citoyens, acteurs, élus...</p> <p>Objectifs : produire des propositions par un groupe relativement important.</p> <p>Intérêt : un espace productif, mobilisant un public large, avec un nombre réduit d'animateurs.</p> <p>Limite : une logistique relativement importante.</p> <p>Point d'attention : des locaux suffisamment vastes sont indispensables.</p>	<p>Le forum ouvert (ou <i>open space</i>) est un dispositif pour des groupes de plusieurs dizaines à plusieurs centaines de participants.</p> <p>Les participants</p> <p>La participation est ouverte, comme dans le cas d'une réunion publique. Chacun participe à titre personnel. Il est souhaitable de demander aux participants de rester pendant toute la durée du forum ouvert.</p> <p>Déroulement et animation</p> <p>La méthode du forum ouvert est peu habituelle, il faut la présenter et rassurer les participants sur son efficacité, par exemple en faisant état d'expériences antérieures. L'animateur énonce des principes, notamment celui qui dit que les échanges commencent quand les participants le souhaitent et qu'ils se terminent quand ils les jugeront terminés. Il offre à chacun la possibilité de se déplacer librement durant toute la durée du travail en groupes. Ces principes peuvent être affichés.</p>
---	--

Les groupes se constituent sur la base de propositions de thèmes formulées par les participants eux-mêmes en session plénière au début du forum. Ceux-ci précisent leur nom et le thème qu'ils proposent. Ces propositions sont affichées sur un mur où les participants se rassemblent pour faire leur choix. Chacun est libre de quitter un groupe à tout moment pour en rejoindre un autre ou pour prendre du repos s'il le juge nécessaire.

Ces groupes ne sont pas modérés par les animateurs du forum ouvert. Généralement, le participant qui a proposé le thème introduit le sujet. Chaque groupe se dote d'un (ou plusieurs) secrétaire(s) choisi(s) parmi les participants, qui aura (auront) pour tâche de retranscrire les conclusions du groupe.

Plusieurs sessions de travaux de groupes peuvent être prévues pendant la durée du forum ouvert, par exemple une session consacrée aux constats et une autre aux propositions, séparées par un retour en plénière. Chaque jour, le groupe se retrouve en plénière pour faire un bilan de la session écoulée. En fin de forum ouvert, une brève restitution des discussions peut être organisée.

Des ordinateurs sont à disposition des participants et les secrétaires des groupes y écrivent leur rapport (par exemple sous forme de constats et de propositions). Ces rapports sont imprimés au fur et à mesure de leur élaboration et affichés dans un endroit qui leur est réservé pour pouvoir être lus de tous à n'importe quel moment. Chaque participant en reçoit un exemplaire (remis pendant le forum ouvert ou envoyés par courriel, ou mis à disposition sur un site internet). Les animateurs n'interviennent en aucun cas sur le contenu de ces rapports.

En conclusion, une plénière permet d'échanger sur l'expérience ou de dégager des priorités parmi les propositions émises (au moyen d'un vote par gommettes par exemple).

Intérêt

Le forum ouvert permet d'aboutir assez rapidement (un à deux jours) à de nombreuses idées et propositions. Il est approprié à la mise en débat de questions par des personnes nombreuses issues d'horizons divers. L'organisation est généralement appréciée.

Limite

L'assistance étant libre des thèmes à traiter, il est difficile de fournir une information préalable aux participants, à part une information générale dont on n'est pas toujours certain qu'elle ait été lue... Certains arrivent donc avec une connaissance minimale.

Conseils pratiques

- Une préparation logistique est nécessaire. Elle peut être conséquente si le nombre de participants attendus est important : un nombre suffisant ordinateurs (idéalement, un par atelier, sachant que le nombre d'ateliers est difficile à prévoir...), autant de clés USB et une ou plusieurs imprimantes.
- Le secrétariat des groupes de travail est souvent le point faible des forums ouverts, les rapporteurs bénévoles n'étant pas toujours jugés par les autres membres du groupe comme objectifs ou exhaustifs. Des rapporteurs expérimentés et dédiés à cette tâche peuvent améliorer la restitution des travaux des groupes. Des feuilles de restitution pré-imprimées avec un certain nombre d'items (participants au groupe, thème, points abordés, propositions) sont également utiles.

Le forum ouvert est « auto-organisé » et généralement très productif.

9. Outils d'information et de consultation

L'information du public n'est pas la concertation, mais elle en est une étape indispensable, qui doit permettre de donner des informations pour que chacun puisse se faire une opinion et participer activement ; ainsi que de mobiliser, de donner envie de s'engager dans le processus de dialogue territorial.

La consultation (recueil d'avis) ne suffit pas à faire une concertation dans la mesure où elle ne permet pas une véritable mise en débat et encore moins un travail de co-construction. Elle peut cependant compléter un processus de concertation proprement dit et permettre de toucher un public plus large. L'expérience montre que la combinaison d'outils renforce leur efficacité.

Communication presse

Une communication spécifique peut être mise en place pour annoncer la concertation, faire le point à mi-parcours ou lors d'étapes spécifiques, conclure la concertation. La communication presse sur la concertation doit préciser les modalités retenues, les thèmes en débat, le calendrier, la présence éventuelle d'un garant, les contacts (site internet, adresse courriel, etc.)

Lettre d'information, articles dans des bulletins ou journal

Ces documents ne doivent pas laisser penser que le projet est entièrement décidé mais doivent identifier les sujets en débat. Ils peuvent être ouverts aux services de l'Etat, aux associations, ou inclure des citations recueillies auprès des habitants. Modes de distribution habituels : boîtage, mise en ligne sur le site de la concertation, mise à disposition lors de réunions, envoi ciblé à des personnes dont les adresses sont connues.

Site internet

Un site internet est important pour accompagner une démarche de concertation. Il doit présenter le contexte, les objectifs, les attendus, le calendrier, les moments-clés de la concertation... Il donnera accès aux documents relatifs à la concertation : comptes-rendus, documents de présentation, études, films... Une adresse courriel spécifique peut être créée. Un blog permet éventuellement aux internautes de publier leurs contributions et de se répondre mutuellement.

Registre et urne

Mettre à disposition du public un registre ou des urnes ne fonctionne réellement que si le public :

- 1) dispose préalablement d'une information suffisante pour lui permettre de se faire un avis ou de susciter son questionnement ;
- 2) est encouragé à écrire, ce qui n'est pas spontané. Des animateurs peuvent être présents pour les écouter et les inviter avec bienveillance à retranscrire leurs propos. Disposer simplement un registre ou une urne dans une mairie ou un autre lieu public et les annoncer par voie de presse est peu utile.

Expositions

Des expositions peuvent être organisées dans des lieux publics. Elles peuvent présenter photos, films, maquettes, brochures... Elles peuvent également comporter des outils de recueil des avis du public : registres, cartes T, etc. Le recueil d'avis fonctionne bien lors des expositions si des animateurs invitent les visiteurs à s'exprimer.

Conseils pratiques

- De bons contenants ne valent que si on dispose de bons contenus, c'est-à-dire de messages compréhensibles par tous, clairs et sans ambiguïtés, simples sans occulter la réalité.
- Pour que l'information soit à la fois accessible, complète et loyale, une solution est de proposer deux niveaux de lecture : des documents de synthèse accessibles à tous avec des renvois aux documents originaux et plus techniques, accessibles en ligne ou tenus à disposition du public.
- C'est le récepteur d'une information qui est en mesure d'estimer si elle est compréhensible et non pas l'émetteur. Faire réviser les documents par des non-connaisseurs avant diffusion, par exemple en organisant un focus group, peut éviter jargon technique, maladroresses et malentendus.

10. Autres outils

Les processus de concertation mobilisent des outils divers pour mutualiser l'information, faciliter des échanges productifs, gérer les désaccords entre les participants, dégager des orientations et en suivre le devenir, faire comprendre la décision publique... Sans présenter un panorama complet de ces outils citons quelques uns d'entre eux, qui répondent à des besoins particuliers :

Faciliter l'expression des participants

Le photolangage utilise des jeux de photographies pour faire exprimer des réflexions sur un sujet donné. On peut aussi utiliser des photos prises par les participants pour illustrer par exemple leurs regards positifs et négatifs sur le territoire.

Dégager des idées et les organiser

Le métaplan ou l'arbre à idées permettent de lister et de classer collectivement des idées, voire d'organiser une réflexion collective. Des outils informatiques comme Free Mind permettent de composer des schémas dans le même but.

Encourager l'écoute et le débat

La méthode de l'aquarium ou le débat mobile proposent de mettre en mouvement les participants pour susciter la discussion et favoriser une attitude d'écoute.

Faciliter la créativité

Le *brainstorming* est une méthode productive si elle est menée dans un climat coopératif. Score, le *Speed Dating* ou le jeu de l'enveloppe ont le même objectif. Les techniques de créativité sont très nombreuses : il existe des manuels sur ce sujet.

Classer et hiérarchiser les idées

Le vote par gommettes et le vote couleur permettent de trier des propositions ou de les hiérarchiser rapidement.

Ecrire à plusieurs

Sur internet, plusieurs outils (comme Etherpad) permettent d'amender un texte en ligne ou de rédiger à plusieurs des comptes-rendus ou des documents de proposition issus de la concertation. Pour plus d'information, voir en fin de document sites et bibliographie.

Quelques réflexions sur les outils

Réunions ouvertes à tous ou sur invitation ?

Certains dispositifs sont « fermés », c'est-à-dire que les participants sont invités (focus groups, conférences de citoyens...), d'autres sont « ouverts » (réunions publiques, forums ouverts). Les ateliers de travail peuvent être fermés ou ouverts.

On peut réduire le nombre de participants à un atelier pour des raisons d'efficacité (permettre à tout le monde de parler, permettre aux participants de monter en compétence). Dans ce cas, il est possible de demander aux participants de s'inscrire à un atelier en s'engageant à assister à toutes les réunions prévues. Le nombre de participants est limité, les lieux et dates de réunion ne sont pas rendus publics.

L'autre option est de lancer une invitation publique à ces ateliers et dans ce cas, l'affluence est difficile à prévoir.

Chaque solution a des avantages et des inconvénients. Les ateliers fermés sont plus efficaces, il y a une meilleure progression des débats, les gens ont l'impression d'apprendre. Mais ils peuvent générer un soupçon de manque de transparence. Les ateliers ouverts sont plus transparents mais la participation est fluctuante, les nouveaux arrivés reviennent sur des points traités au cours de réunions précédentes, la presse peut s'inviter et les postures d'opposition sont alors plus marquées : l'atelier peut se transformer en réunion publique.

Les comptes-rendus

Tout ce qui est produit dans le cadre d'une concertation doit être soigneusement conservé (comptes-rendus, enregistrements audio ou vidéo des propos tenus). Il est fortement recommandé de faire valider les comptes-rendus par les participants. Les participants doivent être comptés et si possible identifiés par des feuilles de présence. Cela est utile pour les maintenir informés et pour faire le bilan de la concertation.

Il faut rendre publics, au fur et à mesure, les comptes-rendus ou les enregistrements vidéo. Le site internet de la concertation peut être un outil privilégié pour cela. On peut aussi demander leurs adresses courriel aux participants pour les informer de la mise en ligne de ces documents.

**Réunions
ouvertes ou
réservées à des
participants
inscrits ?
Chaque option
a des avantages
et des
inconvénients :
il est judicieux
de prévoir les
deux.**

Veiller à garder des traces systématiques des échanges et à les rendre publiques.

Lorsque des synthèses sont produites (synthèse des contributions collectées dans un blog, synthèse des comptes-rendus d'une série d'ateliers, etc.), le rédacteur doit s'assurer autant que possible d'une « traçabilité des idées », c'est-à-dire qu'il doit pouvoir justifier chaque idée retranscrite dans la synthèse par un retour aux documents originaux, au cas où la fidélité de la synthèse serait contestée. Cela suppose, si un grand nombre d'idées originales sont synthétisées (cas d'un blog avec plusieurs centaines de contributions) une certaine rigueur dans le classement des contributions. Les documents de travail intermédiaires à la production de la synthèse doivent être conservés en cas de besoin.

L'indemnisation des participants

Les personnes qui participent aux espaces de participation doivent-elles être indemnisées ? Les experts et les garants le sont souvent, mais qu'en est-il des participants ?

Aucune indemnisation n'est à envisager dans le cas de contributions ponctuelles : réunions publiques, réunions thématiques, ateliers d'acteurs, blogs, visites, etc. La question peut se poser en revanche pour les focus groups, les ateliers citoyens. Il existe plusieurs possibilités.

Faut-il ou non rémunérer les participants ?

En premier lieu, il est souvent souhaitable de proposer aux participants de leur rembourser leurs frais sur justificatif (déplacement, garde d'enfants ou de personnes âgées) et de prendre en charge leur alimentation sur place le cas échéant, de façon à ce que leur participation ne leur coûte rien. Souvent, l'indemnisation des participants ne va pas au-delà car la curiosité, l'envie d'être utile et la satisfaction retirée (apprentissage, convivialité, prise en considération) peuvent constituer des « rétributions » suffisantes. C'est l'idéal car la motivation des participants est alors forte et le climat productif. Cependant, cela peut rendre difficile la mobilisation de certaines catégories de population (jeunes ou personnes en situation de précarité par exemple).

Une indemnité forfaitaire peut aussi être proposée, notamment si l'effort demandé est important, par exemple pour une Conférence de citoyens qui demande plusieurs journées aux participants. Cela peut faciliter la participation de certains. Cependant, les mêmes conditions doivent être proposées à tous et les montants ne doivent jamais excéder un smic horaire net.

Le garant de la concertation et la charte

Le garant (ou grand témoin, ou scrutateur...) est un tiers chargé de veiller à la qualité du processus de concertation : transparence, équité, respect des règles annoncées... C'est le plus souvent une personnalité extérieure au territoire qui possède une expérience des processus de concertation et qui n'a pas d'intérêt personnel à défendre.

Il peut être choisi par le commanditaire ou par un comité plus large, constitué par exemple de collectivités et d'associations locales associées à la préparation et au suivi de la concertation. Le garant est indemnisé par le commanditaire mais son contrat stipule explicitement son indépendance : il est libre de son jugement, libre de ses mouvements et peut demander toute l'information qui lui est nécessaire.

Il existe plusieurs façons de concevoir le rôle du garant : certains sont des observateurs discrets qui produisent un rapport en fin de concertation ; d'autres sont actifs, participent à la préparation des réunions de concertation, donnent des conseils, rendent des arbitrages en cas de litige entre les partenaires locaux sur les modalités de la concertation.

Un garant peut utilement accompagner une concertation dans un contexte conflictuel. Il peut également être judicieux dans de tels contextes de se doter d'une charte de la concertation spécifique qui précise les principes et les règles du dialogue. Une telle charte, pour gagner en légitimité, peut être rédigée par les différents acteurs de la concertation.

Les associations et les citoyens

Citoyens à titre individuel et associations font partie de ce qu'on appelle parfois la « société civile » ou la « population ».

Associations et simples citoyens s'appuient souvent l'un sur l'autre. Les associations se réclament fréquemment d'être porte-parole de la société civile toute entière et non pas seulement de leurs adhérents : ce n'est pas formellement exact mais cela contribue à leur légitimité. Elles sont donc soucieuses de l'appui, tacite ou explicite, que leur manifestent les citoyens en général, par exemple lors de réunions publiques ou de contacts informels.

De leur côté, les citoyens comptent souvent sur les associations pour leur expliquer les enjeux d'un projet (la crédibilité du maître d'ouvrage n'étant pas toujours assurée), mobiliser des compétences qu'ils n'ont pas ou susciter des appuis politiques.

Garant et charte : se donner les moyens d'une concertation transparente et équitable.

**Groupes
organisés et
citoyens
individuels
n'ont pas les
mêmes
logiques.**

Cependant, il existe parfois des sujets de tension. Certains citoyens estiment que les associations sont utiles pour agir du fait de leurs connaissances, de leur écoute par les pouvoirs publics ou de leur capacité à mobiliser la justice ou les médias, mais ils estiment aussi que les associations ne représentent que leurs adhérents, qu'elles ne sont pas toujours porte-parole de l'ensemble la population, qu'elles sont soucieuses de promouvoir leurs dirigeants ou qu'elles ont des visées politiciennes. Ils ne souhaitent donc pas qu'elles monopolisent les espaces de concertation et soupçonnent fréquemment des connivences entre les dirigeants d'associations et les élus locaux ou les représentants de l'Etat.

De leur côté, certaines associations estiment que les citoyens ont une connaissance limitée des problèmes, qu'ils sont incapables de prendre en compte l'intérêt général, qu'ils sont inconséquents et facilement malléables ou encore qu'ils s'épuisent rapidement dans leur opposition ou leur adhésion aux projets.

Il faut prendre ce résumé avec précaution car ces accusations mutuelles ne sont pas systématiques ni nécessairement fondées.

Les initiateurs d'un processus de dialogue territorial n'ont pas à prendre position dans ce débat. Citoyens et associations sont également légitimes à participer aux concertations. Il est possible d'organiser des espaces de dialogue réservés aux citoyens à titre individuel (un atelier citoyen ou des focus groups par exemple) et d'organiser également des espaces dans lesquels les associations peuvent prendre toute leur place et se faire entendre en tant que telles (les réunions publiques, les ateliers thématiques...). L'écoute mutuelle doit prévaloir. Il importe que chacun se présente avec transparence : s'il représente une association ou s'il parle en son nom personnel, cela doit être dit.

Pour aller plus loin...

Sites internet

Comédie. Fiches méthodologiques, notes de lecture, expériences.

www.comedie.org

Institut de la Concertation. Guides méthodologiques à télécharger, chartes de la participation, réglementation française sur la participation, documents.

www.institutdelaconcertation.org

Manuels

BARRET Philippe ; GUIHENEUF Pierre-Yves. 2011. Guide pratique du dialogue territorial. Editions de l'Aube.

BOURG D. et BOY D. 2005, Conférences de citoyens, mode d'emploi. Ed. C.L.Mayer - Descartes et Cie.

DESMARAIS Carole, 2007. La concertation dans la conduite de projets : guide méthodologique. Territorial Editions

FISCHER R., URY W; PATTON B., 1982, Comment réussir une négociation. Ed. du Seuil.

Fondation Nicolas Hulot. 2013. Démocratie participative : guide des outils pour agir.

Fondation Roi Beaudoin, 2006. Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur.

IAAT, 2005. Guide méthodologique du travail en commun.

RAYSSAC, Gilles-Laurent et LA GUERONNIERE, Christian (de), 2006. Guide de la concertation locale. Territorial Editions

Service d'information du Gouvernement, 2005. Guide du débat citoyen. La Documentation française, Paris.

SUSSKIND Lawrence, DUZERT Yann, PEKAR LEMPEREUR Alain. Faciliter la concertation. A bon processus, bon consensus. Ed. d'Organisation, 2009.

