

Animer

Ce temps doit permettre de laisser la parole à la salle et de laisser s'exprimer ceux qui le souhaitent.

- Éviter le système question/réponses ; préférer "Qui souhaite intervenir ?" plutôt que "qui souhaite poser une question ?" ;
- prendre 4 ou 5 interventions d'affilée auxquelles l'équipe projet répond globalement : l'important est d'écouter les avis, et donc de donner au maximum la possibilité au public de s'exprimer. Ce mode de fonctionnement doit être annoncé dès le départ ;
- laisser le public exprimer certaines remarques ou interventions qui ne relèvent pas du champ de la concertation en cours, puis expliquer pourquoi elles ne correspondent pas au champ de la concertation en cours et apporter les manières d'obtenir les réponses à ces questions. Une fois ces sujets abordés et les réponses apportées (autant que faire se peut, et quitte à remonter ultérieurement les questions aux services compétents), le débat se recentrera naturellement sur le sujet de la réunion publique : la concertation sur le projet.

Clôturer la réunion

La conclusion de la réunion publique est faite par l' élu communautaire qui synthétise les échanges. Celui-ci ou l' élu en charge de la participation citoyenne indique par ailleurs **comment la concertation et le travail en commun avec le public vont se poursuivre.**

Faire le bilan de la réunion

Assurer la suite de la réunion

- Se donner le temps de capitaliser les éléments issus de la réunion, en faisant un bilan avec le recul sur le déroulement. En effet, les impressions dominantes que l'on retire d'une réunion font souvent oublier des contributions moins "marquantes" du public que l'on laisse passer au second plan ;
- rédiger et communiquer un compte-rendu à l'ensemble des participants ;
- informer sur les dates prochaines du dialogue (ateliers de concertation) et des modalités d'organisation.

--> Préparer et mener une réunion publique

 Avantages	 Inconvénients
<p>Échanges en direct avec les citoyens : bon moyen d'organiser l'information et l'écoute au démarrage d'une phase de concertation</p> <p>Questions et réponses immédiates</p> <p>Présentation ouverte du projet par des élus et des techniciens face au public</p> <p>Aspect officiel</p>	<p>Peut mettre le maître d'ouvrage en difficulté si la situation est conflictuelle</p> <p>Donne une tribune aux opposants du projet ou à ceux qui visent d'autres objectifs et souhaite instrumentaliser la concertation</p>

Quand et pourquoi organiser une réunion publique ?

La réunion publique peut être utilisée à plusieurs reprises au cours du processus de concertation, au début de chaque phase active de concertation notamment, mais aussi plus généralement lorsque l'on souhaite présenter le projet ou ses avancées ainsi que ses modifications.

Elle permet de diffuser l'information tout en privilégiant une certaine écoute. Elle ne permet pas vraiment le dialogue en raison du nombre de personnes qu'elle mobilise généralement mais permet de l'initier pour une première mobilisation.

Conseils pratiques

Préparer la réunion publique

Définir les objectifs de la réunion : qu'en attend-on ?

Une réunion publique aura les objectifs suivants :

- apporter une information générale sur le projet, ses enjeux, son contexte, ses objectifs, son organisation ;
- présenter les règles du jeu de la concertation mise en œuvre sur le projet et les règles du dialogue ;
- recueillir les attentes, questionnements et premières propositions des participants.

Cibler les participants : qui veut-on informer et écouter ?

Cet exercice doit avoir été fait en phase "stratégie"

- identifier précisément les participants ;
- être renseigné globalement sur leurs positions.

Mobiliser les participants

- Rédiger les invitations : objectif de la réunion, ordre du jour, participants, intervenants, date, heure, lieu, plan, coupon de participation, ... ;
- diffuser les invitations : elles pourront être envoyées par courrier ou distribuées directement dans les boîtes à lettre du périmètre concerné. L'option d'une annonce dans les journaux locaux peut aussi être choisie surtout si le périmètre à couvrir est large. Par ailleurs, les relais d'information devront être privilégiés ;
- faire le nécessaire pour que tous ceux que l'on a ciblés soient bien informés de la réunion ;
- penser au temps : organiser les réunions publiques à un moment opportun, en évitant :
 - les périodes de vacances scolaires ;
 - les week-ends, le vendredi soir ;
 - les horaires trop tôt ou trop tardifs (sauf si ces horaires correspondent au public ciblé, par exemple les usagers d'un espace de loisirs).



Attention !

Certaines réunions sont des échecs en termes de participation : cela tient souvent à une mobilisation mal préparée (moyens de diffusion mal adaptés, supports inadéquats...).



Conception, réalisation : Infogplan - Carmaux - PNO System - Octobre 2006

Bâtir l'ordre du jour et fil de la réunion : établir un "conducteur"

- Choisir en fonction des objectifs de la réunion l'ordre des sujets à aborder ;
- identifier les personnes intervenantes et leur temps d'intervention ;
- apprécier le temps nécessaire pour chaque sujet : présentation, réactions.

Préparer l'organisation matérielle de la réunion

- Penser au lieu : choisir un lieu central, facile d'accès pour le plus grand nombre : salle appropriée à ce type de réunion ;
- mettre en scène et disposer la salle en fonction des objectifs de la réunion publique. Les dispositions du type estrade et public séparé sont conseillées pour les réunions de plus de 50 personnes. En dessous, une disposition des tables en U peut être privilégiée pour laisser une place prépondérante à l'animateur de la réunion et un espace d'expression aux participants ;
- prévoir du matériel de projection pour un support d'information (film, diaporama, photos) et du matériel de sonorisation et d'enregistrement ; une personne qui organise les temps de paroles et fait circuler un micro, etc.

Anticiper le déroulement de la réunion : identifier à l'avance les interventions et questions du public

- Demandes de précisions sur le projet (toutes les personnes n'ayant pas le même niveau de connaissance du projet) ;
- questions d'ordre technique ;
- toutes questions et remarques hors projet, sur une problématique plus générale ou sur d'autres points sensibles ;
- rassembler ces questions dans une Foire Aux Questions (FAQ). Ce document à actualiser au fur et à mesure des réunions permet de préparer des réponses et ne pas être pris au dépourvu.



Attention !

La réunion publique ne doit cependant pas être organisée sous une forme questions/réponses.
Évitez l'interpellation classique : "Avez-vous des questions à poser ?", privilégiez les formules du type : "Avez-vous des demandes de précision, des attentes, des propositions à formuler ?".



Attention !

Ces aspects logistiques ont leur importance.
Mal organisée, la réunion risque les temps morts, les silences... ou la cacophonie !

Animer la réunion publique

Les rôles des différents participants

- Rôle de l'élu : Il est conseillé que l'élu communautaire intervienne dans les réunions publiques, notamment pour l'introduction, la conclusion, et sur toutes les questions politiques. Sa présence est indispensable. Elle est un signe de l'importance accordée à la concertation dans le processus de décision. La difficulté pour l'élu est alors de se trouver en première ligne, amené à prendre position (voire à s'engager) sans le recul nécessaire. C'est pourquoi il est préférable que l'animation de la réunion publique soit confiée à quelqu'un d'autre. Il est aussi indispensable d'associer les élus locaux qui aborderont les enjeux de proximité que présente le projet. Il convient alors de veiller à la bonne articulation des discours de l'élu communautaire et des élus locaux ; en cas de désaccord politique entre élus communautaires et élus locaux sur le projet, il conviendra de prendre toutes les dispositions permettant d'éviter les risques d'instrumentalisation en réunions publiques ;
- rôle du chef de projet : Le chef de projet ne devrait avoir qu'à présenter les aspects techniques du projet. Toutefois, dans la pratique, il peut parfois être amené à animer les réunions. Il doit alors veiller à rester dans une posture technique et ne pas endosser la responsabilité de la décision incombant légitimement à l'élu. Il est recommandé de rappeler ceci aux participants pour éviter une confusion des rôles ;
- intervenant extérieur (animateur-médiateur) : Il est souvent souhaitable, notamment sur des projets complexes, qu'un animateur-médiateur extérieur, prestataire, etc., anime la réunion. Cela permet de garantir une certaine neutralité dans la conduite des débats et participe à créer un climat de confiance entre les participants et vis-à-vis de la collectivité et de ses représentants.

Introduire la réunion

Il faut dès le début de la réunion mettre tous les participants au même niveau de connaissance du projet et des attentes en matière de participation.

Le message politique

L'élu référent de la maîtrise d'ouvrage aura pour rôle de :

- accueillir les participants ;
- présenter le projet ;
- rappeler le contexte et les enjeux ;
- préciser l'organisation de la maîtrise d'ouvrage, le calendrier.

L'élu en charge de la participation citoyenne aura pour rôle de :

- expliquer les raisons et les objectifs de la concertation ;
- préciser le déroulement de la réunion publique et les règles du débat ;
- présenter la stratégie de concertation retenue.

Cette présentation peut être complétée par l'élu local qui présentera les enjeux de proximité du projet. L'élu local peut aussi faire l'accueil des participants avant la présentation du projet par l'élu communautaire.

Si l'élu communautaire se fait représenter par l'élu local, il est impératif de veiller à ce que le discours de l'élu local porte aussi les enjeux de l'agglomération et ne se limite pas aux enjeux de proximité. Ceci est d'autant plus important en cas de conflit d'intérêts entre la proximité et l'agglomération.

Le message technique

Le chef de projet (ou un membre de l'équipe projet) de la maîtrise d'ouvrage, assisté du maître d'œuvre en phase de maîtrise d'œuvre, le cas échéant, aura pour rôle de :

- présenter plus précisément le projet : enjeux, fonctionnalités, contraintes, parti d'aménagement, budget, calendrier..., avancement du projet. Il s'appuiera sur les outils de communication qu'il aura choisis.

D'autres intervenants peuvent compléter la présentation par des compléments d'information relevant de leur domaine de compétence (techniciens, élus, experts, etc.).

--> Préparer et animer un atelier de concertation

Animer le débat

- Aborder en priorité les points les plus importants ou les plus délicats. Sinon, ces points seront traités à la va-vite en fin de réunion et cela risque de provoquer un sentiment de frustration chez les participants. Ensuite, seront soumises à débat les questions secondaires ;
- veiller au respect du droit à la parole de chacun, surtout des participants les moins "à l'aise" ;
- diriger le groupe vers la production ;
- respecter l'ordre du jour et le temps imparti ;
- faciliter les échanges entre personnes ;
- gérer le débat et son rythme, réguler les interactions ;
- gérer les conflits en permettant la recherche de solutions ;
- créer les conditions de la réalisation de l'objectif.

Faire le bilan de l'atelier

- Se donner le temps de capitaliser les éléments issus du débat, en faisant un bilan avec le recul sur le déroulement de l'atelier ;
- rédiger et communiquer un compte-rendu à l'ensemble des participants ;
- informer les participants sur les apports de la concertation ;
- prendre en compte les éléments issus de la concertation dans la conduite de projet ;
- prévoir et préparer les prochains ateliers en prenant en compte les éléments de la conduite de projet ;
- communiquer au grand public les apports de la concertation.

Attention !

- **Il faut veiller à donner la parole aux participants les moins exercés car sinon, l'atelier risque de se transformer en "dialogue d'initiés".**
- L'important est surtout de rester souple et de s'adapter aux interlocuteurs et aux changements, car un atelier de concertation peut se dérouler de façons très différentes.

 Avantages	 Inconvénients
Source de légitimation du projet Permet une réflexion approfondie et un véritable travail sur les problèmes posés	Risque de partialité

Quand et pourquoi mettre en place un atelier de concertation ?

Un atelier de concertation est utile lorsque l'on souhaite installer un véritable dialogue. Il permet de constituer un groupe de travail qui va se réunir à plusieurs reprises sur une période active de concertation, en faisant participer les différentes catégories concernées : grand public, associations, services techniques, élus, ...

Il est possible, par exemple, de constituer le ou les groupes à partir de la première réunion publique, de l'identification des acteurs, ...

Conseils pratiques

Préparer l'atelier de concertation

Définir les objectifs de l'atelier : qu'en attend-on ?

Un atelier de concertation aura les objectifs suivants :

- préciser les règles du jeu de la concertation et du dialogue : négociable, non négociable, résultat attendu ;
- apporter une information précise sur le projet, ses enjeux, son contexte, ses objectifs, ou son avancement ;
- recueillir les attentes, questionnements et propositions des participants ;
- impulser un processus de réflexion en commun.

Attention !

Si le projet est fortement contraint et le "négociable" peu important, l'atelier de concertation devra être utilisé avec prudence. Celui-ci risque d'être interprété comme une tentative de légitimation d'un projet "déjà ficelé". Toutefois, il peut permettre de rechercher des solutions de compensation ou encore par une approche pédagogique de faire comprendre le non-négociable. Il s'agira alors d'être clair auprès des participants sur sa finalité.

Cibler les participants : qui veut-on faire participer ?

Cet exercice doit avoir été fait en phase "stratégie" ou éventuellement après une première réunion publique.

- Identifier précisément les participants (dans un souci d'efficacité, le nombre de participants devra se situer entre 15 et 40 personnes) ;
- être renseigné sur leurs positions et éventuellement sur les conflits existant entre les personnes, qui peuvent parasiter un atelier ;
- faire le nécessaire pour que ceux que l'on veut voir participer soient informés et prêts à participer à l'atelier.

Choisir une méthode et des supports d'animation : comment va-t-on avancer ?

- Imaginer une méthode de travail permettant d'optimiser la production du groupe ;
- choisir et concevoir les supports : SIG ou carte dynamique, 3D, ... Prendre en compte les compétences techniques des participants (pas de supports trop complexes, etc...).

Bâtir l'ordre du jour et fil de l'atelier : établir un "conducteur"

- Choisir la méthode et les outils d'animation ;
- préparer l'atelier avec les animateurs potentiels (maîtres d'œuvre, animateur-médiateur, chargé d'opération, ...), élus présents, ...
- rappeler aux élus qui participeront aux ateliers de privilégier une posture d'écoute active.

Préparer l'organisation matérielle de la réunion

- Penser au lieu : choisir un lieu central, facile d'accès pour le plus grand nombre, et une salle appropriée à ce type de réunion ;
- mettre en scène et disposer la salle en fonction des objectifs de l'atelier. Il est attendu une contribution particulière de chacun des participants et des échanges : prévoir du matériel pour les supports d'information ou d'animation. Les ateliers peuvent aussi faire l'objet si nécessaire d'un enregistrement. Les dispositions du type estrade/public sont à proscrire.



Attention !

La disposition de la salle est importante. Elle crée des atmosphères différentes qui peuvent être plus ou moins adaptées aux objectifs de l'atelier. Il conviendra donc d'installer les tables en U afin de favoriser le dialogue et de casser le jeu questions/réponses que peut susciter une organisation de type public-estrade.

Mobiliser les participants

- Rédiger les invitations : objectif de l'atelier, ordre du jour, participants, intervenants, date, heure, lieu, plan, coupon de participation, ...
- diffuser les invitations : elles pourront être envoyées par courrier à ceux qui se seront inscrits au cours de la réunion publique et à l'ensemble des acteurs locaux repérés dans l'analyse ;
- nourrir la réflexion des participants : il est utile qu'ils puissent préparer leur participation, seuls ou avec les instances dont ils peuvent dépendre. Un document pédagogique composé d'éléments propices à la réflexion peut être mis à la disposition des participants ou des structures relais préalablement à l'atelier ;
- penser au temps : organiser les ateliers à un moment opportun, en évitant) :
 - les périodes de vacances scolaires ;
 - les week-ends, le vendredi soir ;
 - les horaires trop tôt ou trop tardifs.

(sauf si ces horaires correspondent au public ciblé, par exemple les usagers d'un espace de loisirs)

Il est judicieux de fixer les dates des ateliers de concertation lors de la réunion publique ou d'un atelier à un autre. Cela permet de se mettre d'accord sur des dates convenant au plus grand nombre.



Attention !

Il est conseillé de ne pas enchaîner les ateliers à des fréquences ni trop rapprochées ni trop espacées. Un délais de 15 j/3 semaines est un bon rythme. En dessous les participants n'ont pas suffisamment de temps pour préparer les ateliers. Au-delà le risque est de devoir réactualiser l'information transmise sur le projet.

Animer l'atelier de concertation

Qui anime l'atelier de concertation ?

- Le chef de projet (ou un des membres de l'équipe projet) en période de maîtrise d'ouvrage assisté du maître d'œuvre en période de maîtrise d'œuvre anime les ateliers de concertation ;
- un animateur extérieur peut utilement jouer ce rôle en toute neutralité ;

Introduire l'atelier (animateur)

- Se présenter ;
- rappeler les règles du jeu et l'objectif : clarifier avec des mots simples l'objectif et la contribution de chacun ;
- présenter le déroulement de l'atelier et la méthode de travail.

