



La participation des citoyens dans la démarche Atelier des territoires

Vade-mecum
pour les services de l'État

Version finale, 12 juillet 2018



MINISTÈRE
DE LA COHÉSION
DES TERRITOIRES

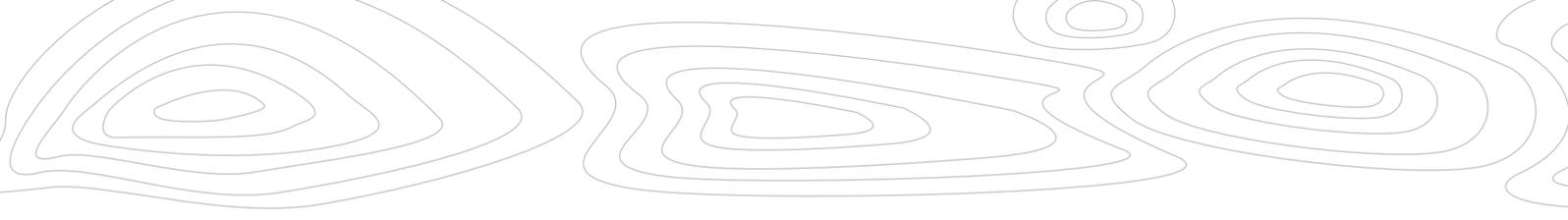
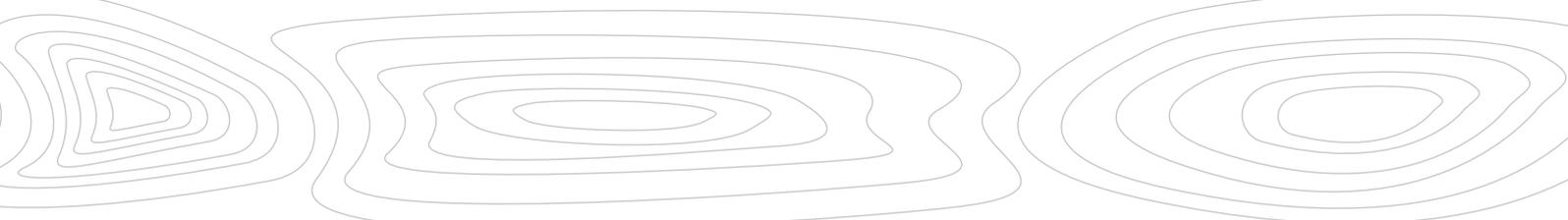


TABLE DES MATIÈRES

Bref rappel de l'ADN de l'Atelier des territoires et de la participation.	3
L'atelier des territoires	3
La participation des citoyens	
Pourquoi ce vade-mecum ?	4
Un vade-mecum à votre disposition	
Comment l'utiliser ?	5
Que peut-on attendre d'une implication des citoyens et parties prenantes dans l'Atelier des territoires ?	5
Champs des possibles	5
Un projet de territoire enrichi	6
Une mise en œuvre facilitée de la feuille de route issue de l'Atelier	6
Une vie locale plus démocratique	6
Les (fausses) bonnes raisons de ne pas élargir le cercle des acteurs	7
Quelques éléments de définition.	8
Ecouter et prendre en compte : concertation et consultation .	8
Les étapes préalables à la concertation : information, sensibilisation, mobilisation	10
Etape par étape : questions à se poser et modalités possibles.	13
Les étapes-clés en un coup d'œil	13
De l'appel à candidature au choix du prestataire : premiers jalons	14
En amont de l'Atelier	17
Pendant la phase d'Atelier et en inter-Atelier	20
En aval de l'Atelier	25



Bref rappel de l'ADN de l'Atelier des territoires et de la participation

L'ATELIER DES TERRITOIRES

L'atelier des territoires, une démarche incitative à faire projet

La démarche « Atelier des territoires » a pour objectif de faciliter l'émergence d'une stratégie de territoire et d'engager les acteurs locaux dans un processus de projet pour leur territoire. Elle est portée depuis 10 ans par la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN) et financée par le ministère en

charge du logement, dans une logique de transversalité interministérielle et inter-services.

Cette démarche s'inscrit dans l'évolution de la stratégie d'intervention des services de l'État qui entraîne une reconfiguration des modes de faire dans les territoires.

Ce dispositif de pilotage et d'animation du débat politique et opérationnel, piloté par les services déconcentrés de l'État est proposé aux collectivités territoriales, pour faciliter des réflexions collectives débouchant sur des projets concrets.

Environ 70 territoires ont déjà accueilli l'Atelier, en format « Atelier national » (atelier « montagne », « littoral », « territoires économiques », « territoires exposés aux risques »), ou en format déconcentré « Atelier des territoires » (« paysages dégradés, « périurbain », « montagne »). La démarche Atelier s'adresse ainsi à des territoires de grande échelle, à enjeux complexes, nécessitant une articulation fine des politiques publiques autour du projet local porté par les élus.

LA PARTICIPATION DES CITOYENS

La participation des citoyens aux choix qui les concernent et qui impactent leur environnement est affirmée par plusieurs textes réglementaires¹. De manière obligatoire ou volontaire, nombreux sont les projets qui cherchent à associer le public à leur élaboration. Ce principe de participation du public est notamment réaffirmé dans la Charte de la participa-

¹ Parmi les principaux : Convention d'Aarhus sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement, signée le 25 juin 1998 ; loi du 25 juin 1999 d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire¹, dite « loi Voynet » ; loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité ; loi de programmation du 21 février 2014 pour la ville et la cohésion urbaine, dite loi VECU

tion du public (2017), du Ministère de la Transition Écologique et solidaire², par 4 articles clés :

- La participation du public nécessite un cadre clair et partagé
- La participation du public nécessite un état d'esprit constructif
- La participation du public recherche et facilite la mobilisation de tous
- La participation du public encourage le pouvoir d'initiative du citoyen

C'est dans cet état d'esprit de nouvelle fabrique de l'action publique que le Bureau des Stratégies territoriales a souhaité s'interroger sur les plus-values possibles et les modalités pertinentes d'association d'un public élargi à la démarche d'Atelier des territoires.

Ce vade-mecum est issu de la capitalisation d'expériences de l'accompagnement méthodologique mené près de deux ans par Judith Ferrando Y Puig, co-directrice du cabinet conseil Missions Publiques auprès de la Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature (DGALN).

Pourquoi ce vade-mecum ?

UN VADE-MECUM À VOTRE DISPOSITION

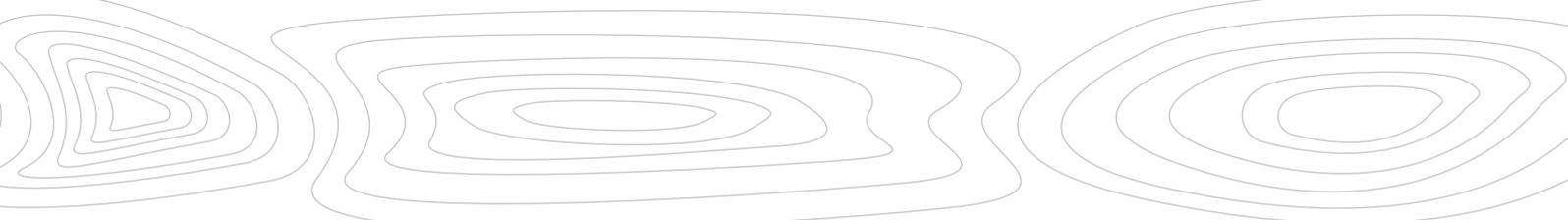
- **Pour outiller les services de l'État**, pilotes de l'Atelier des territoires pour définir sur quoi, quand et comment élargir le cercle des participants à l'Atelier du territoire en appui aux élus locaux
- **Pour un dialogue constructif** entre les pilotes et les équipes pluridisciplinaires pour intégrer les citoyens et les parties prenantes dans le processus des Ateliers

L'objectif final est que les **citoyens** puissent utilement et sincèrement être associés à la démarche d'Atelier du territoire.

Nous entendons ici le terme « citoyens » au sens large : les individus qui y habitent et y ont droit de cité.

Nous utilisons également simplement parfois le terme « acteurs » pour désigner toutes celles et ceux qui agissent sur un territoire en y travaillant, y vivant, s'y déplaçant, y étudiant, etc.

Les « parties-prenantes » désignent les acteurs individuels ou collectifs, activement ou passivement concernés par un projet.



Comment l'utiliser ?

Ce vade-mecum propose **des clés de compréhension** pour **concevoir et mettre en œuvre** une implication renforcée des citoyens et parties prenantes aux Ateliers du territoire.

Pour chaque étape de la démarche « Atelier du territoire », vous trouverez :

- Les enjeux clés
- Les questions à se poser
- Des expériences inspirantes ou des types d'outils

Ce vade-mecum vise à soutenir le passage à l'action, il ne prétend pas à l'exhaustivité.

Posez-vous les bonnes questions et inventez vos propres modalités d'implication des citoyens et des parties prenantes !

Que peut-on attendre d'une implication des citoyens dans l'Atelier des territoires ?

CHAMPS DES POSSIBLES

L'implication des citoyens à la démarche des territoires vise avant tout à rendre le projet de territoire final plus substantiel et robuste, par l'intégration des usages et expertises plurielles de ceux qui vivent le territoire, le connaissent et participent de son devenir.

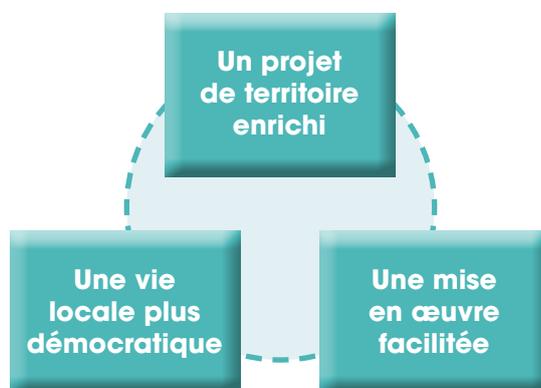
Impliquer les citoyens et les parties prenantes dans la démarche d'élaboration du projet doit également permettre de le rendre plus facilement appropriable par les acteurs

du territoire qui en partageront la mise en œuvre.

C'est donc un enjeu d'efficacité et de qualité qui doit guider la volonté d'impliquer les citoyens.

Cet objectif n'est pas indissociable d'un objectif politique plus large : celui de faire des politiques publiques autrement, d'une manière plus horizontale, en enrichissant l'expérience démocratique locale et les capacités des habitants et forces vives à co-construire le futur de leur territoire.

La valeur ajoutée de cette implication est de trois natures :



UN PROJET DE TERRITOIRE ENRICHIS

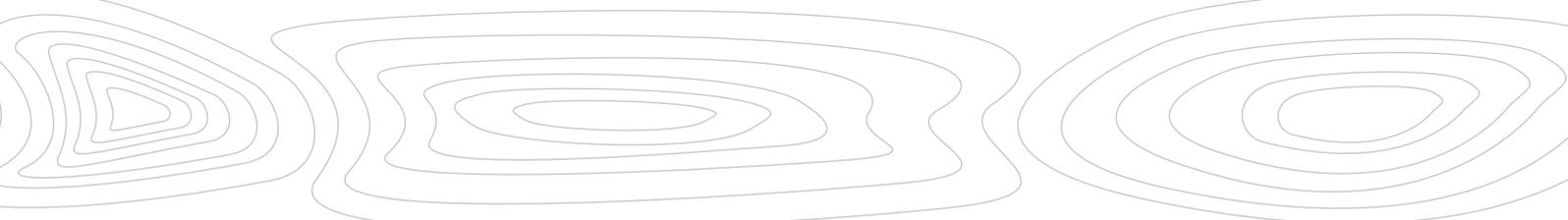
- Par l'intégration des connaissances de chacun-e (vécus du territoire, pratiques spécifiques ou quotidiennes, expertise spécifique d'un lieu ou d'une activité, etc.)
- Par le repérage des initiatives existant sur le territoire sur le thème de l'atelier portées par des acteurs privés ou publics et par des citoyens, souvent « en dessous du radar », peu ou mal connus par les institutions.
- Par le repérage, dans l'échange, des blocages possibles, à anticiper.
- Par la priorisation collective des actions : la feuille de route sera potentiellement plus resserrée autour de l'essentiel, ou mieux séquencée dans le temps, pour tenir compte des capacités d'agir du territoire.

UNE MISE EN ŒUVRE FACILITÉE DE LA FEUILLE DE ROUTE ISSUE DE L'ATELIER

- Par l'association à son énonciation d'habitants et d'acteurs, la feuille de route sera mieux comprise et jugée plus légitime.
- Par la création d'un « cercle d'acteurs », d'un réseau qui peut passer de l'informel à la mise en place d'un comité de suivi, club des partenaires ou autre forme de « réseau » contribuant à la mise en œuvre de la feuille de route, à son ajustement et à son évaluation.

UNE VIE LOCALE PLUS DÉMOCRATIQUE

- Par le partage des enjeux propres à l'Atelier (ressources en eau, patrimoine, paysage, changement climatique, etc.) avec les acteurs impliqués. La prise de conscience des enjeux collectifs est un des moteurs de l'action.
- Par le développement ou l'enrichissement de la culture du dialogue entre les acteurs du territoire, qui est une plus-value durable après l'Atelier, si la démarche d'implication a été réussie.



LES (FAUSSES) BONNES RAISONS DE NE PAS ÉLARGIR LE CERCLE DES ACTEURS

Les pilotes et équipes pluridisciplinaires évoquent fréquemment de bonnes raisons de ne pas élargir le cercle des acteurs. Voyons quelles réponses ou solutions y apporter...

Faire se parler les acteurs clés, c'est déjà assez compliqué comme ça

Un des enjeux premiers de la démarche d'Atelier est effectivement d'accroître la capacité des décideurs politiques locaux à dialoguer sur le devenir du territoire. Élargir le cercle des acteurs peut paraître une débauche d'énergie. Cela peut néanmoins les stimuler, les « obliger » à dialoguer en présence d'autres acteurs parfois très enthousiastes et/ ou demandeurs.

Si la manière d'aborder le sujet de l'Atelier est très complexe et technique, vous risquez de perdre les élus aussi ! L'enjeu est justement de mettre en discussion les enjeux politiques à l'œuvre derrière les sujets techniques, pour redonner prise au territoire sur ses choix d'aménagement.

C'est trop complexe, trop technique

Ça n'intéresse pas les citoyens

Si les citoyens comprennent le lien entre le sujet de l'Atelier et leur vie quotidienne d'une part et l'avenir du territoire d'autre part, il y a fort à parier que cela les intéressera. Un peu de pédagogie suffit souvent.

Tout l'enjeu de l'Atelier, pour éviter que les discours qui s'y font entendre soient les mêmes que d'habitude, est justement d'aborder différemment un sujet d'aménagement. Proposer aux acteurs un nouveau cadre d'échange, une méthode inédite de dialogue comme la démarche d'Atelier le permet et renouvelle aussi les types de prise de paroles.

Les associations ? On sait déjà ce qu'elles vont dire !

Quelques éléments de définition

« Quelle promesse fait-on à ceux qui participent en employant un mot plutôt qu'un autre ? »³.

Les termes employés ne sont pas neutres : ils proposent des rôles différents aux acteurs, et donc exigent d'être utilisés à bon escient, en identifiant leurs complémentarités, tout au long de la démarche d'Atelier.

ÉCOUTER ET PRENDRE EN COMPTE : CONCERTATION ET CONSULTATION



Concertation

La concertation permet d'ouvrir un débat sur une question ou un projet avec les personnes concernées. Le décideur s'engage à restituer aux participants les résultats de la concertation et la manière dont il a ou non tenu compte de leurs avis.

La concertation est donc bien un processus de construction collective d'un projet avec les acteurs concernés : c'est un enrichissement du processus de décision, par l'implication des personnes concernées.

Concertation, c'est être prêt à revisiter le contenu d'un projet, cela implique d'avoir envie de le mettre en discussion en profondeur, de permettre une confrontation et une explicitation des points de vue des acteurs. La concertation est alors pleinement réalisée lorsqu'elle permet la co-construction (dans la co-construction, les décideurs contribuent à égalité avec les participants à l'élaboration d'un projet ou d'une action ; tout en gardant l'arbitrage final qui doit être motivé).

Exemple : Atelier miroir de Caen (Atelier des territoires « Mieux vivre ensemble dans le périurbain », 2016) : pour mettre à l'épreuve les réflexions de l'Atelier et les stimuler en y intégrant l'expertise d'usage des habitants, un groupe d'une vingtaine de citoyens a été composé et s'est réuni deux fois (après l'Atelier 2 et après l'Atelier 3) pour mettre à l'épreuve et consolider des actions concrètes pour mieux vivre ensemble dans le péri-urbain, sur la base des premières idées de l'Atelier, selon une méthode de design des politiques publiques. Certaines hypothèses ont été laissées de côté car jugées redondantes ou peu pertinentes par les citoyens (une action de développement de covoiturage de proximité) tandis que d'autres axes de travail ont émergé et se sont renforcés, comme la nécessité de renforcer les interactions terre-mer (espaces du territoire vécus comme dissociés).

COMMENT BOUGER AUTREMENT DANS LES TERRITOIRES PERIURBAINS GRACE A DU COLLECTIF ET DE LA SOLIDARITE?

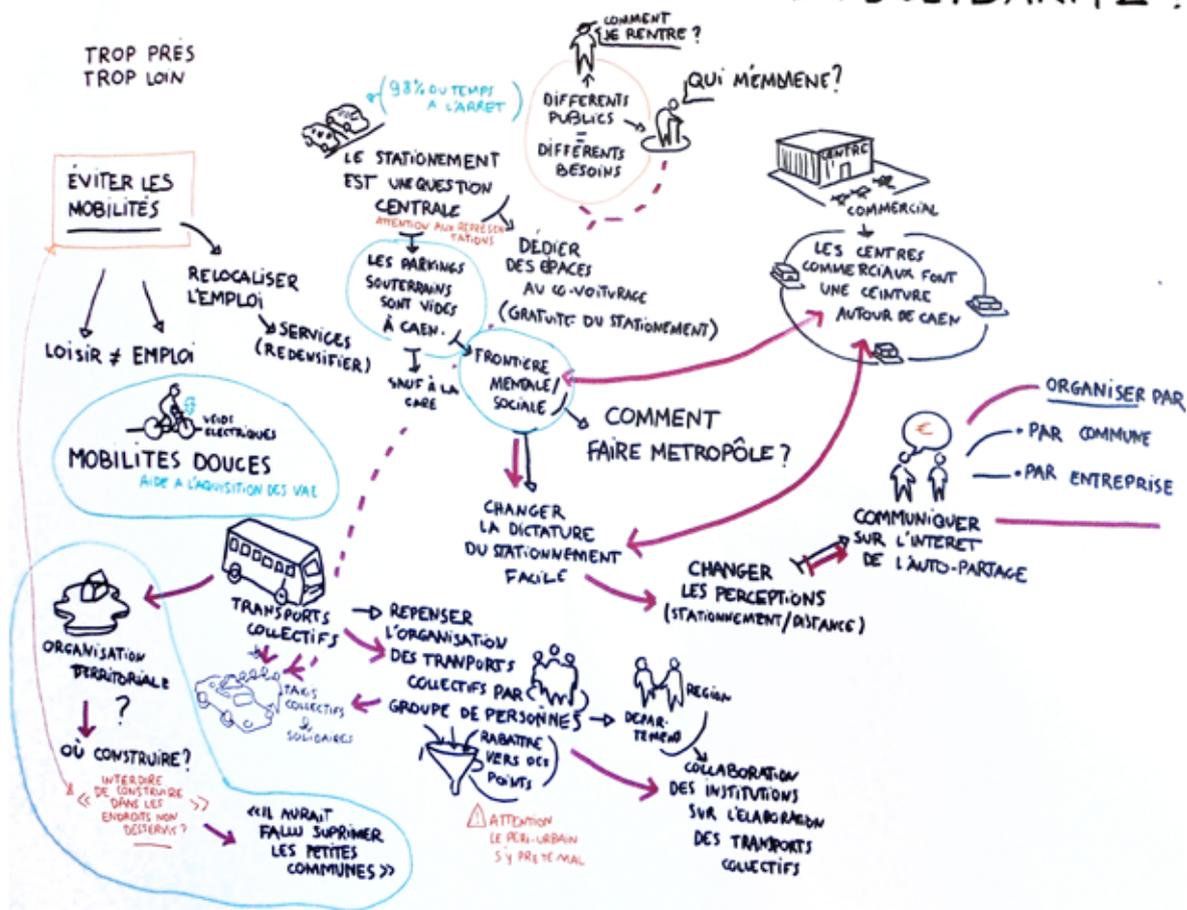


Schéma synthétique de l'expression citoyenne © Vraiment vraiment

Consultation

Moins ambitieuse et moins engageante que la concertation, la consultation est une demande d'avis du public concerné par une question ou un projet. L'engagement porte sur le recueil et l'écoute des points de vue, individuels (par exemple par enquête ou par sondage) ou collectifs (réunions publiques), sans engagement d'en tenir compte ni de rendre compte de comment ces avis impactent le projet. La consultation permet d'obtenir une photographie de l'état de l'opinion à un moment donné.

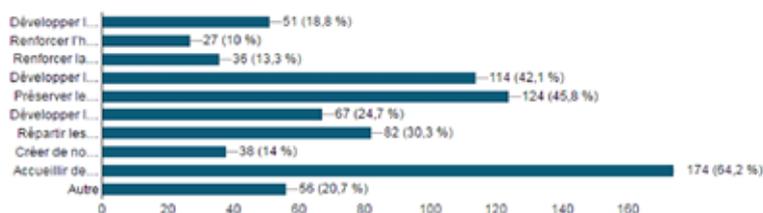
Exemple : Dans le cadre de l'Atelier des Territoires session « Mieux vivre ensemble dans le périurbain » (2016), la Communauté de Communes de Nozay a diffusé, via le magazine de l'intercommunalité, un questionnaire adressé aux habitants « Quel projet pour la communauté de communes ? La parole aux habitants ». Ce questionnaire interrogeait les habitants sur leurs usages actuels et souhaités et leur niveau de satisfaction sur les thématiques de déplacements, logement, santé, offre de commerce, offre de loisirs et d'activités, plans d'eau. Des questions ouvertes sur les atouts et manques du territoire venaient compléter cette réflexion. Les réponses (200) ont été utilisées pour enrichir le travail des élus en Atelier 3 et rédiger la feuille de route.

Parmi ces actions à engager, quelles sont les trois priorités pour l'évolution de la Communauté de communes ?



Réponses :

- Développer l'offre en habitat et accueillir de nouveaux habitants
- Renforcer l'habitat dans les bourgs
- Renforcer la production locale d'énergie renouvelable (panneaux solaires, éoliennes, méthanisation, ...)
- Développer les points de vente directe alimentaires
- Préserver les paysages et la ressource en eau
- Développer l'offre de loisirs
- Répartir les services sur le territoire
- Créer de nouvelles zones d'activités adaptées aux artisans
- Autres (précisez)



Extrait du questionnaire renseigné © Communauté de Communes de Nozay

LES ÉTAPES PRÉALABLES À LA CONCERTATION : INFORMATION, SENSIBILISATION, MOBILISATION



Information

L'information est l'action de porter à connaissance des éléments à une population, sans lui demander son avis. L'information ne constitue pas en soi un processus participatif, mais elle est une composante indispensable d'une démarche participative :

- Pour permettre à chacun d'avoir accès à la même information de base, accessible et contextualisée
- Pour informer le grand public et/ ou des acteurs ciblés de la démarche d'Atelier

Exemple : Le blog de l'Atelier des territoires de Caen (session « mieux vivre ensemble dans le périurbain , 2016) pour donner à voir la démarche d'Atelier et les « paroles » citoyennes recueillies, partages des ressources documentaires sur le territoire et la thématique de l'Atelier.



Blog Atelier des territoires – pôle métropolitain Caen Normandie métropole © DDTM du Calvados

Sensibilisation

C'est une démarche plus active que l'information seule, qui vise à partager les enjeux, faire en sorte que chacun se sente concerné, et puisse comprendre en quoi ses pratiques et choix actuels ont une incidence sur l'aménagement du territoire et la thématique concernée par l'Atelier, et puisse réfléchir à l'évolution de ses pratiques et aux conditions nécessaires à réunir. La sensibilisation peut emprunter de nombreuses formes (information, Ateliers d'expérimentations, interventions culturelles).



Exposition de l'Atelier des territoires « la trame paysagère apaisée » © CAUE des Côtes-d'Armor

Exemple : L'exposition sur la stratégie de paysage partagée de l'agglomération de Saint-Brieuc au CAUE avec le concepteur Taktyk et la DDTM 22 (session « la requalification par le paysage des territoires à vivre », 2015).

<http://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr/2015-l-atelier-des-territoires-comment-requalifier-r41.html>



Mobilisation

Mobiliser peut s'entendre au sens restrictif : faire venir les acteurs du territoire dans les temps participatifs qui leur sont ouverts dans la démarche de l'Atelier. L'enjeu de la mobilisation peut être plus largement de mobiliser les acteurs au sens de les mettre en mouvement, autour des enjeux d'aménagement du territoire propre à l'Atelier, pour qu'ils s'en sentent partie prenante.

Exemple : l'Atelier Multi sites du massif du Jura (session « Vivre et travailler en montagne à l'heure du changement climatique », 2016) a mobilisé en inter-Atelier les acteurs du territoire directement concernés par les sujets clés de l'Atelier, en termes de filières (forêts et filière bois, eau, filière lait et agriculture, infrastructures touristiques).

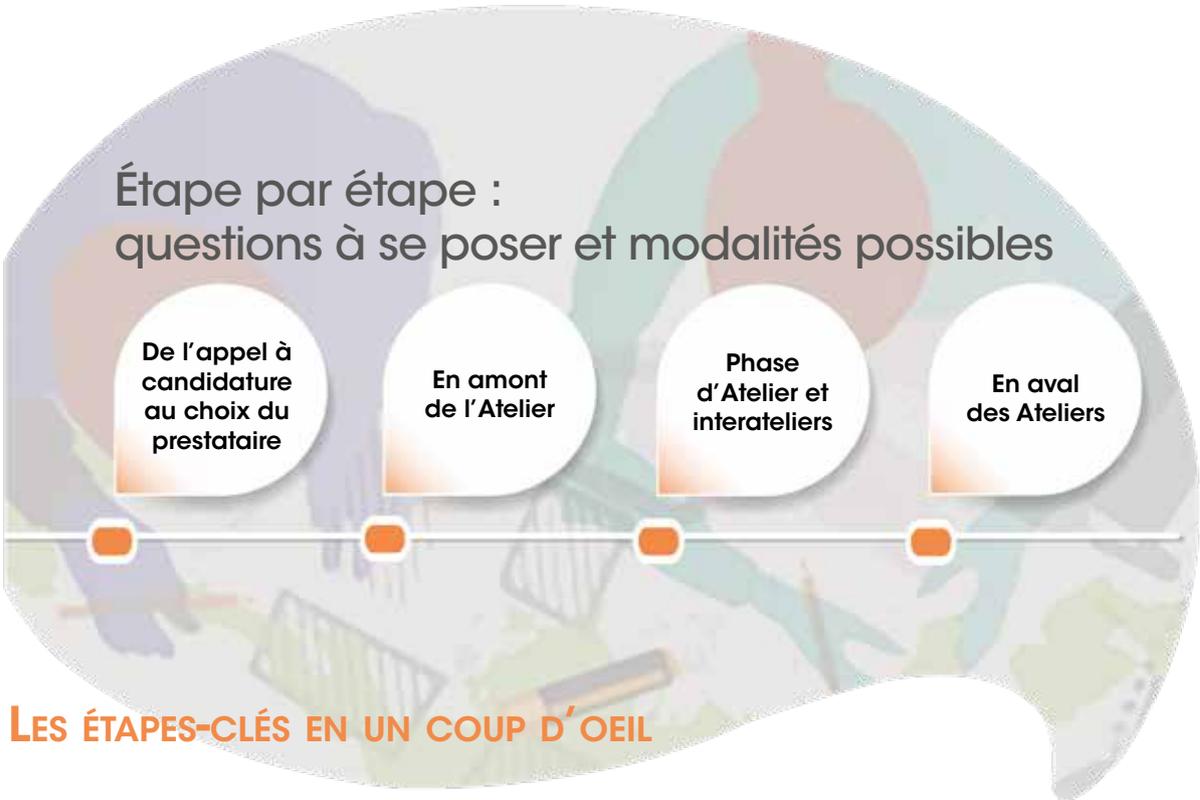
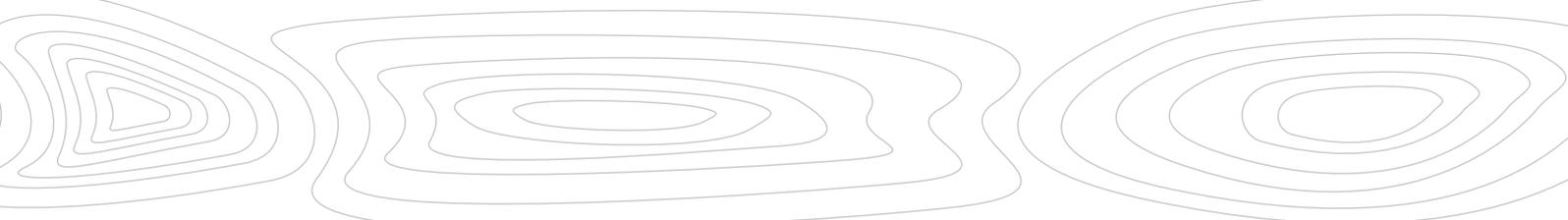
Ces réunions thématiques inter-sites ont permis de réunir environ 20 acteurs par réunion (agriculteurs, chambres consulaires, forestiers et bûcherons, acteurs du tourisme, etc.)



Ce qui peut prolonger l'Atelier : l'animation territoriale

L'animation territoriale vise à inscrire un travail partenarial durable avec les acteurs clés d'un territoire sur une question donnée, en les inscrivant au cœur du suivi du projet (il s'agira alors plutôt de gouvernance territoriale) ou en mobilisant ponctuellement des acteurs spécifiques des temps dédiés autour de telle ou telle action. D'autres formes d'animation territoriales peuvent être envisagées : fête annuelle du territoire, visites régulières de sites et organisation de retours d'expériences, animation de réseaux, festival thématique, etc.

Exemple : La Communauté de Communes de la Région de Nozay (Atelier des territoires « Mieux vivre ensemble dans le périurbain », 2016) a mis en place un conseil citoyen, qui est responsable de la mise en œuvre de certaines actions et mobilisé pour son suivi.



Étape par étape : questions à se poser et modalités possibles

De l'appel à
candidature
au choix du
prestataire

En amont
de l'Atelier

Phase
d'Atelier et
interateliers

En aval
des Ateliers

LES ÉTAPES-CLÉS EN UN COUP D'ŒIL

De l'appel à candidature au choix du prestataire : Préparation de la session nationale

En amont de l'Atelier : Temps d'installation de l'Atelier initié par les services déconcentrés de l'État, dédié à la sensibilisation des élus, des services techniques et des partis prenantes à la démarche. Cette période permet d'acter le référentiel d'animation, la mobilisation et les rôles de chacun des partenaires ainsi que leurs attendus. Il permet de préciser la problématique, le périmètre d'étude ainsi que l'engagement des acteurs.

Phase d'Ateliers et d'inter Ateliers : Une session d'Ateliers se décompose en 3 phases, la première de préparation et de mobilisation des acteurs, la seconde d'élaboration de la stratégie et enfin la troisième de capitalisation du travail et de mise en œuvre des actions. Chacune est ponctuée d'inter ateliers pour approfondir les intuitions de projet, de les partager avec de nouveaux acteurs, d'élargir le tour de table, d'initier un travail approfondi avec les élus et leurs services techniques ou tout acteur du territoire essentiel à la consolidation de la démarche.

Atelier 1, correspondant aux visites, à l'arpentage du territoire, à la prise de connaissance du site et premières intuitions de projet ;

Atelier 2, correspondant aux premières hypothèses et à la mise en cohérence des projets locaux ;

Atelier 3, consistant en la consolidation de la stratégie et des zooms illustrant les orientations globales, pour préparer la feuille de route.

En aval des Ateliers : Vie du projet et animation territoriale de la feuille de route par les élus et acteurs locaux

DE L'APPEL À CANDIDATURE AU CHOIX DU PRESTATAIRE : PREMIERS JALONS



Enjeux de cette étape

Se lancer dans l'aventure de l'Atelier par la rédaction de la candidature du territoire par les pilotes est l'étape première. Elle nécessite de vérifier la capacité du territoire à faire, de manière générique : quelle « appétence » pour faire ensemble un projet de territoire ? Quelle priorité accorder au thème de l'Atelier dans l'aménagement actuel et projeté ? Quelle capacité de relais des élus et des techniciens au sein des collectivités ?

Cela permet d'apprécier le niveau d'implication souhaité et possible des services de l'État dans cette démarche en accompagnement des élus locaux.

Et le cas échéant de s'interroger sur les modalités de la mobilisation des habitants.

Concrètement, il s'agira alors de :

1. **Pré-identifier les objectifs de l'implication des habitants** et des parties prenantes pour nourrir la démarche d'Atelier, et retranscrire ces objectifs (dès la candidature idéalement, à défaut dans le cahier des charges des équipes pluridisciplinaires).
2. **Inviter les candidats à préciser leur vision** de l'implication des citoyens dans l'Atelier et leur méthode de travail, dans leur proposition méthodologique et lors de l'audition
3. **Intégrer à l'analyse des offres** la dimension « implication des habitants et des parties prenantes ».



Questions à se poser

- Pourquoi chercher à élargir le cercle des acteurs ? Qu'attendons-nous de cette implication pour la démarche d'Atelier (et sur la mise en œuvre ultérieure de ses résultats ?)
- Sur quels sujets en particulier la parole des citoyens et des parties prenantes est-elle utile, complémentaire, voire indispensable ?
- Quels types d'acteurs mobiliser, comment et à quels moments clés ?

Il n'est pas nécessaire d'avoir toutes les réponses à ce stade. Poser clairement les questions permettra aux équipes pluridisciplinaires de faire des propositions argumentées et utiles pour un arbitrage par les pilotes

EXEMPLE du CCTP du Jura, Atelier du Territoire « Vivre et travailler en montagne à l'heure du changement climatique », 2016

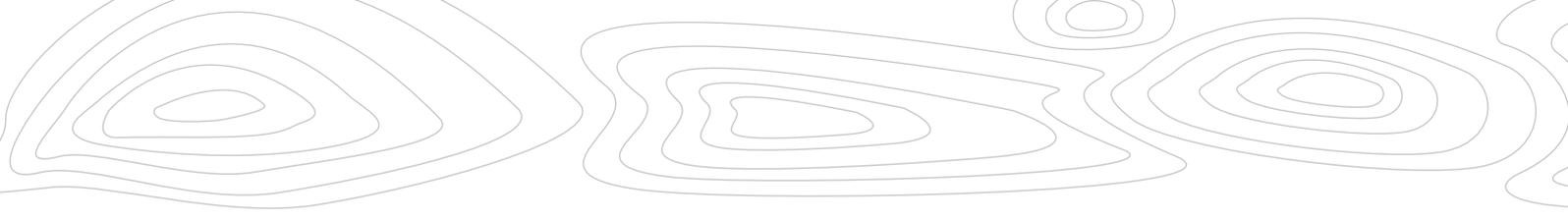
Extrait invitant l'équipe pluridisciplinaire à proposer une feuille de route d'implication des citoyens et des acteurs du territoire

« Créer de la valeur ajoutée par l'approche participative : associer une population élargie au travers de la présence d'associations dans les partenaires de l'Atelier. Cette session invite à se positionner en faveur du renfort des spécificités du territoire du massif du Jura en repensant l'organisation des espaces péri urbains favorable à la constitution de véritables communautés de vie et de projet. L'inclusion de la dimension participative vise à développer une compréhension et des objectifs communs du projet de territoire pour le mieux-être des habitants, par l'intégration d'éléments de diagnostic sensible, par la connaissance d'initiatives citoyennes collectives déjà à l'œuvre en matière de transition. Au-delà de la production de connaissances partagées et d'une réflexion commune sur le futur souhaitable du territoire (co-construction de tout ou partie de la stratégie de territoire), l'installation d'une dynamique participative dès l'Atelier, est gage de la durabilité du portage des actions issus des travaux des Ateliers. Il s'agira donc également de préparer la mise en mouvement des acteurs locaux des territoires pour la déclinaison en pratique de la stratégie de territoire énoncée collectivement. »

Extrait de la partie « descriptif de la prestation »

« Il est attendu du prestataire [...] de proposer une méthode assurant la participation de la population : Il est attendu du prestataire qu'il assiste le maître d'ouvrage dans le choix de la stratégie la plus adaptée de participation. Pour cela, il proposera un ou plusieurs scénarios argumentés concernant :

- les objectifs clairs, mesurables et réalistes de la participation
- la manière d'intégrer 2 à 5 représentants de la société civile (cible à préciser par l'AMO, en discussion avec la maîtrise d'ouvrage pour un repérage des parties prenantes et des ressources locales en matière de démocratie participative) aux Ateliers afin qu'ils soient partis prenantes des Ateliers et contribuent ainsi à co-définir la stratégie territoriale.
- la manière d'associer la population locale à des moments clés en dehors des Ateliers, afin de partager la réflexion produite en Atelier et inviter à la réaction. L'AMO pourra proposer des cibles particulières (habitants, associations, lycéens, etc.), le choix d'un ou plusieurs thèmes, le choix d'un ou plusieurs sites (par exemple, tel site, qui bénéficie de l'expérience du PNR en matière de participation des publics), les moments clés (en amont de l'Atelier 1, entre l'Atelier 1 et 2, etc.) et les méthodes d'animation qui lui sembleront adaptées et réalistes dans la temporalité de l'intervention de l'AMO (diagnostics participatifs, Ateliers de co-construction, interventions dans l'espace public, world café, exposition-débat, conférences interactives, etc.)



Le prestataire pourra proposer toute approche complémentaire lui semblant adaptée au double objectif de sensibilisation de la population à l'anticipation du changement climatique dans l'organisation spatiale des modes de vie et de travail, et de mise en mouvement des forces vives du territoire pour co-porter la nouvelle stratégie de territoire. »

Extrait « Compétences à mobiliser »

« L'équipe pluridisciplinaire devra être en mesure de concevoir une méthodologie participative qui soit adaptée au contexte et aux enjeux du territoire (cf. article 3.3) et de la mettre en œuvre. Pour cela, des compétences en ingénierie participative et en sciences sociales sont attendues, ainsi que des expériences en matière de conduite et d'animation de démarches participatives, dans le domaine de l'aménagement du territoire.

L'équipe pluridisciplinaire sélectionnée pourra affiner sa méthodologie d'intervention à partir du référentiel participatif co-construit avec la maîtrise d'ouvrage dès les phases préparatoires. »

EN AMONT DE L'ATELIER



Enjeux de cette étape

Les pilotes ont choisi une équipe pluridisciplinaire. Le travail commence pour cadrer et planifier la démarche d'Atelier, mobiliser les acteurs clés. C'est le bon moment pour intégrer étroitement la stratégie d'implication des citoyens et parties prenantes à l'ensemble du processus d'Atelier, non pas comme « supplément d'âme » mais comme élément « comme un autre » de la conduite de projet.

- Co-définir et valider la stratégie d'implication des citoyens et parties prenantes, en fonction des réalités du territoire
- Identifier les acteurs clés et type d'habitants à associer (cartographie des acteurs)
- Définir les moyens nécessaires (en temps, en communication, en contact direct pour mobiliser) et qui les assume (part des pilotes et part des prestataires et des collectivités locales).



Questions à se poser

Une fois définis les objectifs clés de l'implication des citoyens, il s'agit de définir plus concrètement les sujets à mettre en discussion, les publics à mobiliser, les modalités et la temporalité.

- **SUR QUOI ? quels sont les sujets clés**
- **QUI ?**
- **Quels sont les publics qu'on cherche prioritairement à associer : des habitants « ordinaires » ? des jeunes ? des actifs ?**
- **Quels sont les appuis pour impliquer les citoyens ?** Ex : expériences positives d'un territoire, ingénierie participative d'un des acteurs clés (collectivité, parc naturel régional, association), instances de concertation existantes localement (conseils de développement, conseils de quartier, conseils citoyens par exemple), lycées, etc. ?
- **Quelles sont les difficultés à élargir le cercle ?** Ex : expériences négatives, tensions fortes entre les élus, etc.
- **COMMENT ET QUAND ?** [voir étape suivante]

Inutile de rechercher une impossible représentativité statistique des acteurs et des citoyens à mobiliser : visez la diversité des vécus et des points de vue !



Outil : cartographie des acteurs

Objectif

Construire collectivement la carte des acteurs à associer à l'Atelier des territoires (qui ? pourquoi ? avec quelle « centralité » ?)

Modalités

Cette carte des acteurs peut prendre plusieurs formes.

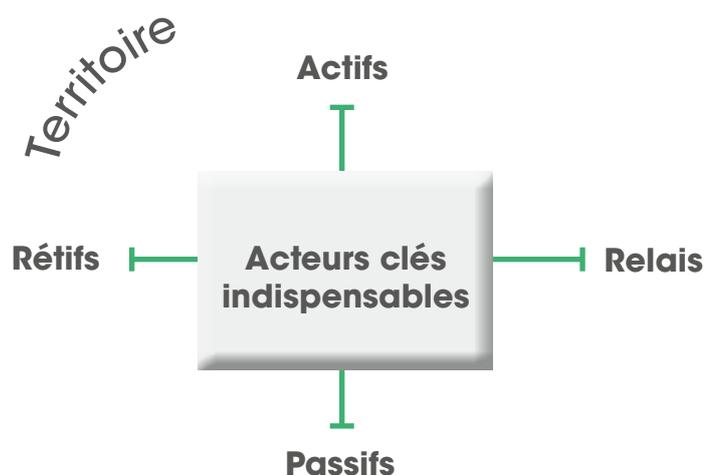
Elle est évolutive :

- L'échange collectif en Atelier permet d'identifier des acteurs non repérés ou sous-estimés
- Des acteurs peuvent être d'abord identifiés comme membres permanents de l'Atelier et s'investir en fait de manière discontinue, et inversement.

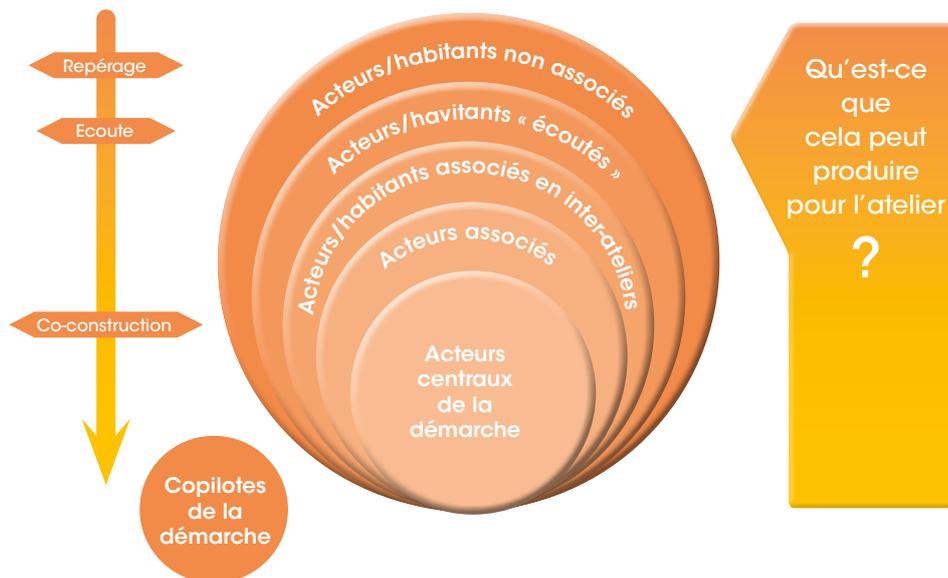
Attention à ne pas oublier des acteurs relais vers les habitants : conseils de développement, conseils de quartier, conseils citoyens dans les quartiers politiques de la ville, mais aussi associations, Parcs naturels régionaux, etc.

Exemple de cartographie des acteurs :

Plusieurs représentations graphiques peuvent servir de base à cette représentation des acteurs. Voici plusieurs trames qui peuvent être remplies par des post-it (une catégorie d'acteurs par post-it) :



Cette représentation permet d'identifier les acteurs clés et de les positionner selon leur rapport à la thématique de l'Atelier : déjà actifs ou plutôt passifs, inexistantes ? Plutôt relais ou plutôt rétifs, sur la thématique de l'atelier ou plus généralement en matière de dynamique territoriale ?



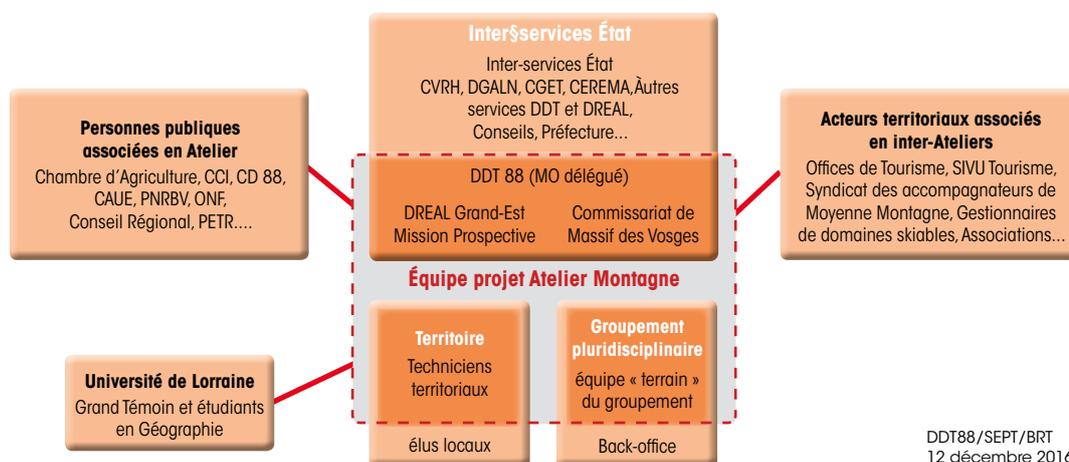
Cette représentation ne vise pas tant à caractériser la posture des acteurs, comme le précédent. Il permet d'identifier les acteurs clés et de s'interroger sur le niveau d'implication souhaitable de chaque acteur dans l'atelier : simple écoute (dit autrement : consultation) ou concertation en marge ou au cœur de l'atelier.

Enfin, le bloc de droite (« qu'est-ce que cela peut produire pour l'atelier ? ») permet de qualifier l'impact attendu de cette implication pour la démarche d'atelier.

	QUI ?	SUR QUOI ? POUR QUOI ?	COMMENT ? QUAND ?
1 ^{er} cercle			
Cercle élargi			

Cette représentation permet de se poser de manière systématique la question des objectifs et des modalités d'implication de chaque acteur.

Atelier « Montagne » 2016-2017 CC des Hautes-Vosges Carte des acteurs au 12 décembre 2016



DDT88/SEPT/BRT
12 décembre 2016

Carte des acteurs - exemple de la session « Vivre et travailler en montagne à l'heure du changement climatique », 2016 © DDT - Vosges

PENDANT LA PHASE D'ATELIER ET EN INTER-ATELIER



Enjeux de cette étape

La démarche d'Atelier débute, avec une visite en bus du territoire, ou éventuellement un Atelier 0.

C'est le moment de passer de la stratégie d'implication à sa mise en œuvre, en associant des citoyens et des parties prenantes :

- En Atelier et/ou en inter Atelier
- Sur tous les sujets ou sur certains sujets
- En recherchant des paroles individuelles (consultation) ou collectives (concertation)



Questions à se poser

Faut-il intégrer les citoyens et acteurs dans l'Atelier ou en inter Atelier ?

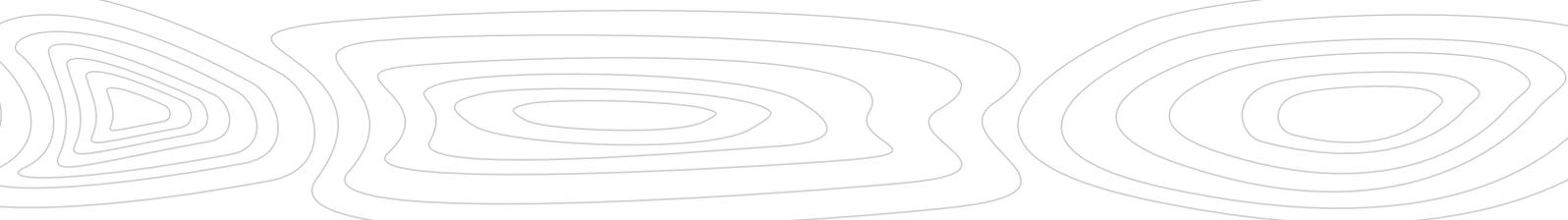
	Avantages	Conditions à réunir	Modalités
Intégrer des habitants et des acteurs dans les Ateliers	En faire des membres contributeurs à égalité Réelle démarche de co-construction	S'assurer de la disponibilité et de l'assiduité des participants Veiller à l'accessibilité de la démarche	Mise en place d'un « collègue » habitants et/ou association dans l'Atelier.
Associer des habitants et des acteurs en inter Atelier	Souplesse (possibilité de développer ces modalités au fur et à mesure)	Anticiper Prévoir comment les paroles recueillies seront utilisées en Atelier et quel retour sera fait aux participants en inter Atelier	Très nombreuses (voir ci-après)



Outil : un collègue d'habitants et/ou d'acteurs

La forme la plus intégrée d'implication des habitants et/ ou d'acteurs associatifs serait de les associer au cœur du réacteur, au sein même de l'Atelier.

Il pourrait ainsi être mis en place un collègue (au sens d'un quota de personnes) au sein du collège. Les participants deviennent des membres à part entière de l'atelier et sont traités de manière équitable avec les autres participants, avec juste une attention à l'accessibilité des présentations techniques (nota bene : la vulgarisation sera autant utile aux citoyens qu'aux élus, qui ne sont pas experts techniques de l'aménagement du territoire).



Comment composer un collège d'habitants ?

1. Déterminer le nombre de personnes souhaitées : assez pour créer une dynamique de groupe et de la diversité entre citoyens (par ex 5 à 8 citoyens) sans déséquilibrer le volume global de l'Atelier (évitons un groupe de 20 citoyens si l'Atelier des territoires compte 20 acteurs clés).
2. Déterminer la diversité souhaitée : ce ne sera pas un groupe représentatif, mais il est important d'avoir des profils diversifiés (âge, sexe, lieu de résidence, ancienneté de résidence sur le territoire, catégorie socioprofessionnelle)
3. Anticiper les conditions facilitantes pour une assiduité des participants : défraiement, horaires adaptées pour des actifs ou annoncés suffisamment en avance pour qu'ils puissent se libérer, envoi de documents en avance ou entretiens préalables pour les rassurer sur leur capacité à suivre les échanges et à y prendre leur place.
4. Mobiliser en pratique :
 - Soit par tirage au sort (sur liste électorale, liste d'abonnés EDF, etc.), avec envoi d'un courrier et appel téléphonique)
 - Soit par appel à volontariat via des instances participatives du territoire (conseils de quartier, conseils citoyens, conseils de développement, conseils des jeunes, etc.)
 - Soit par appel à volontariat via des acteurs ressources du territoire : centres sociaux, universités, associations travaillant avec des publics spécifiques (jeunes, personnes handicapées, etc.) ou sur des thèmes spécifiques (éducation à l'environnement, etc.)
 - Soit par appel à volontariat via la presse locale et les réseaux sociaux

Comment composer un collège de parties prenantes ?

1. Déterminer le nombre de personnes souhaitées : assez pour créer une dynamique de groupe et un apport substantiel (par ex 5 à 8 parties prenantes) sans déséquilibrer le volume global de l'Atelier (évitons un groupe de 20 parties prenantes si l'Atelier du territoire compte 20 acteurs clés).
2. Déterminer la diversité souhaitée, qui sera forcément un choix entre des parties prenantes : par exemple trois représentants d'associations en lien direct avec le sujet de l'Atelier, deux acteurs économiques clés sur le territoire, un représentant du conseil de développement.
3. Anticiper les conditions facilitantes pour une assiduité des participants: défraiements éventuels, horaires adaptées pour des actifs ou annoncés suffisamment en avance pour qu'ils puissent se libérer, possibilité d'avoir un suppléant en cas d'absence, envoi de documents en avance ou entretiens préalables pour les rassurer sur leur capacité à suivre les échanges et à y prendre leur place.
4. Mobiliser en pratique : par invitation. Alternative : faire un appel à volontariat puis un tirage au sort.



Outils de recueil de paroles en inter-atelier

Objectif : repérer les usages/ les pratiques/ les attentes/ les représentations / tester des propositions (premières intuitions, grandes orientations stratégiques)

Exemple : les coups de sonde de Caen

Des entretiens ont été réalisés au hasard de rencontres dans les rues entre l'équipe pluridisciplinaire et les habitants pour les questionner sur leur vécu du territoire. Ces entretiens ont donné lieu à des verbatims assortis de photographies, qui ont été publiés sur le blog et qui ont stimulé l'échange en Atelier 1.

QUELQUES PAROLES D'HABITANTS RECUEILLIES LORS DES COUPS DE SONDE..



Extrait « coup de sonde » © Denis Renard, dessinateur mobilisé par la DDTM14 pour illustrer la session de l'Atelier des territoires.

Exemple : le questionnaire de Nozay

La parole des habitants de la région de Nozay a été recueillie par questionnaire (via le magazine de la communauté de communes) mais aussi sur des stands dans l'espace public en interatelier



Stand dans l'espace public à Nozay
©Interland 2018

Points d'attention :
la météo, le lieu choisi (rechercher un lieu de passage). Le temps nécessaire (prévoir au moins 2 à 4 demi-journées). Il faut bien anticiper la manière dont la matière est mise en forme, analysée et utilisée dans l'atelier



Outil : marche exploratoire

Une marche exploratoire est une enquête de terrain permettant à un groupe de faire un diagnostic et des propositions sur un territoire, par la prise directe avec le terrain et l'immersion physique.

Concrètement :

- Le groupe (habitants ou habitants/ acteurs/ élus) choisit l'itinéraire à parcourir ensemble et les éléments à observer. Il se construit une brève grille d'observation avec les sujets à observer et les indicateurs. Par exemple le thème de l'aménité de l'espace public a de nombreux indicateurs mobilisant les 5 sens : le lieu a-t-il une odeur ? quels sont les bruits ? est-il facile de marcher sur le trottoir, d'y circuler en poussette ou fauteuil ? Y a-t-il des aménagements pour s'asseoir, s'abriter de la pluie, etc. ? Est-il facile de s'y repérer, d'être vu ?
- La marche exploratoire a lieu (25 à 60 minutes) : les participants réalisent l'itinéraire par 3 à 5 (possibilité pour les différents groupes de partir en décalé, de faire le même itinéraire en sens inverse ou bien de faire un autre itinéraire). Chaque groupe s'arrête autant de fois qu'il le souhaite pour reporter ses observations sur la grille.
- Les participants se retrouvent dans une salle pour partager leurs observations. Cet échange permet d'élaborer un diagnostic sensible et d'identifier des priorités d'action, qui sont les prémisses de pistes d'action.

Exemples manières d'être en prise avec le territoire :

- Visite de terrain : aller visiter une initiative locale, une association, une entreprise, un espace naturel, etc.
- Balade urbaine : c'est ici l'organisateur qui propose un itinéraire et des éléments à porter à connaissance, contrairement à une marche exploratoire où le groupe décide du territoire et des thèmes à observer)
- Auditions d'acteurs ou de citoyens : inviter des porteurs de projets collectifs à partager leurs expériences et perceptions du territoire)



Visite de terrain session « Comment requalifier par le paysage des territoires à vivre ? » 2015 © DREAL Bretagne

Outils de concertation

Objectifs :

- Mettre en discussion des premières orientations de la feuille de route
- Produire des propositions / argumentations sur des thèmes de l'Atelier

Exemple : le conseil citoyen de Caen

Un groupe d'habitants a été constitué par appel à volontariat via les pilotes et membres de l'Atelier. Ce groupe d'une vingtaine de personnes s'est réuni deux fois sur une demi-journée pour tester les propositions formulées en Atelier.

Leurs arguments et prototypage d'actions ont été restitués et discutés lors des séances suivantes de l'Atelier.

Conseil citoyen
« mieux vivre ensemble
dans le périurbain
Caennais » 2016



Outils : Atelier de « diagnostic sensible » du territoire

Un Atelier de diagnostic sensible de territoire peut réunir un grand nombre de participants (acteurs et/ ou habitants) pour dresser ensemble un diagnostic du territoire (en général ou sur une thématique précise), en croisant les expertises d'usage et les savoirs.

Temps nécessaire : au moins deux heures trente.

Modalité ascendante : les participants sont invités, en sous-groupe et sans information préalable, à réaliser un diagnostic du territoire. Après un temps en sous-groupe, chaque sous-groupe restitue son diagnostic. L'animateur note les convergences et les divergences entre les diagnostics subjectifs. Exemple de consignes :

- [méthode AFOR] : les participants listent les atouts / faiblesses/ opportunités/ risques du territoire.

- [métaphore du bateau] : les participants dessinent un bateau (qui représente le territoire) et doivent dessiner et nommer les vents (ce qui pousse le bateau, ses atouts), les ancres (les freins et inerties), l'île (l'objectif, le cap), etc.
- [« le cousin d'Australie », consigne créative] : les participants doivent raconter à un cousin parti en Australie il y a 15 ans et en visite quelques jours sur le territoire ce qui a changé en 15 ans, en l'emmenant voir des lieux précis.

Modalité descendante : les organisateurs présentent un diagnostic du territoire (données froides, tendances, etc.) et les participants y réagissent, en plénière ou en sous-groupe, en faisant remonter leurs étonnements, les points les plus importants pour eux, les manques.

Modalité mixte : après un temps de travail sans information préalable, un diagnostic « technique » est présenté aux participants et le débat porte ensuite sur les écarts de perception, les surprises, les angles morts.

EN AVAL DE L'ATELIER



Enjeux de cette étape

La démarche d'Atelier des territoires stricto sensu a pris fin : suite à l'Atelier 3, la feuille de route est remise. À présent, tout reste à faire pour lui donner vie !

Associer des citoyens et / ou des parties prenantes du territoire à l'opérationnalisation de la feuille de route

Mettre en œuvre/apprécier et évaluer in itinere.



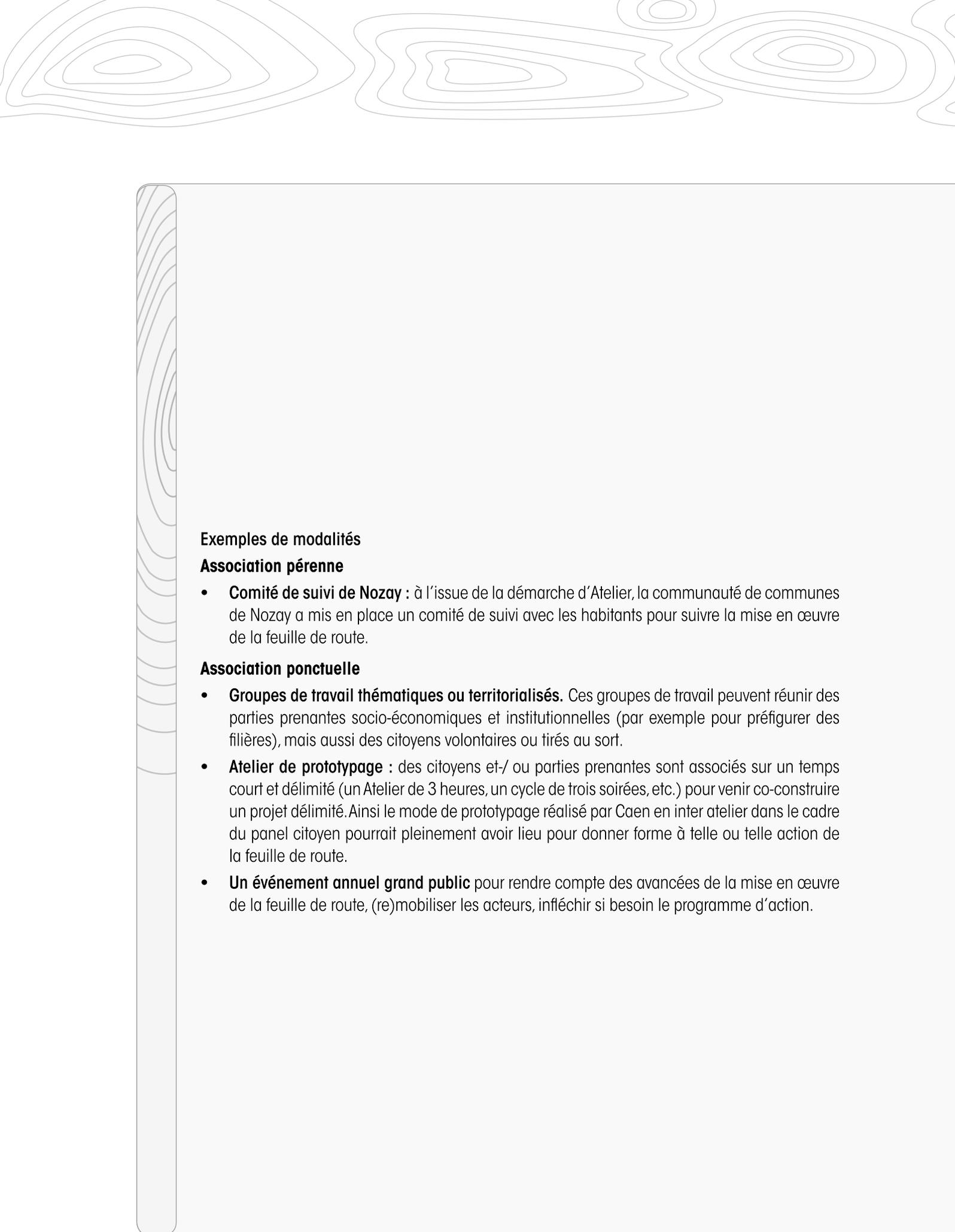
Questions à se poser

Qui pilote la mise en œuvre de la feuille de route ? Cette structure (le plus souvent une intercommunalité) doit anticiper les moyens humains nécessaires à l'animation d'une gouvernance de la feuille de route, et notamment le suivi de groupes de travail.

L'objectif est-il d'associer les citoyens et parties prenantes de manière continue à la mise en œuvre de la feuille de route ou bien d'associer ponctuellement, sur des sujets précis ces publics cibles ?

Exemple : L'Atelier 0 de l'agglomération de Saint-Brieuc avec une phase de découverte du territoire avec l'école d'architecture dont les étonnements ont été versés aux intuitions de l'Atelier 1 (session « la requalification par le paysage des territoires à vivre »).

https://www.youtube.com/watch?v=EhqV_bn3vDQ&sns=em



Exemples de modalités

Association pérenne

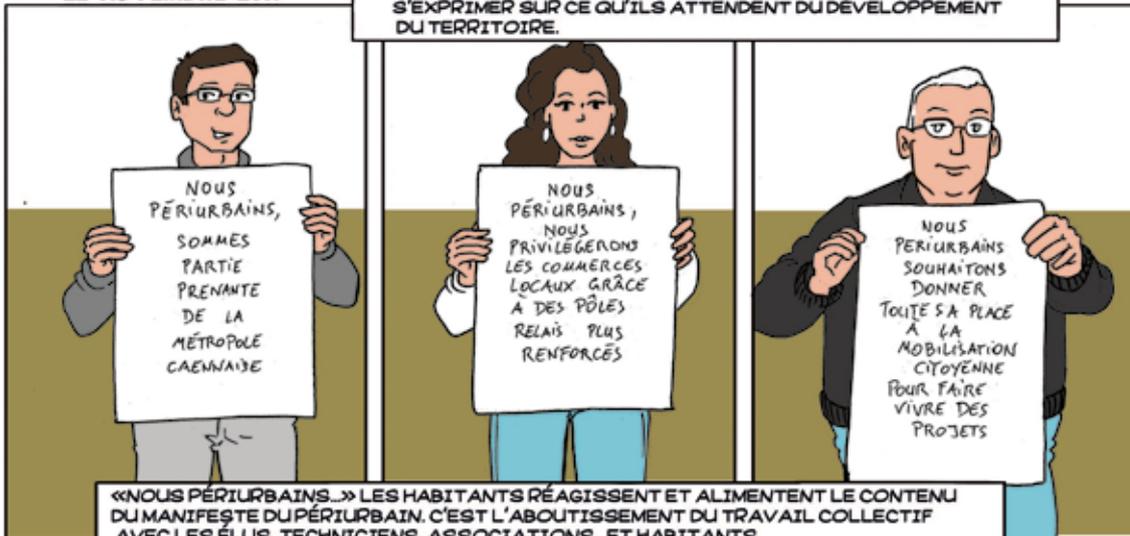
- **Comité de suivi de Nozay** : à l'issue de la démarche d'Atelier, la communauté de communes de Nozay a mis en place un comité de suivi avec les habitants pour suivre la mise en œuvre de la feuille de route.

Association ponctuelle

- **Groupes de travail thématiques ou territorialisés.** Ces groupes de travail peuvent réunir des parties prenantes socio-économiques et institutionnelles (par exemple pour préfigurer des filières), mais aussi des citoyens volontaires ou tirés au sort.
- **Atelier de prototypage** : des citoyens et/ ou parties prenantes sont associés sur un temps court et délimité (un Atelier de 3 heures, un cycle de trois soirées, etc.) pour venir co-construire un projet délimité. Ainsi le mode de prototypage réalisé par Caen en inter atelier dans le cadre du panel citoyen pourrait pleinement avoir lieu pour donner forme à telle ou telle action de la feuille de route.
- **Un événement annuel grand public** pour rendre compte des avancées de la mise en œuvre de la feuille de route, (re)mobiliser les acteurs, infléchir si besoin le programme d'action.

**ETAPE 7:
LE 2^{EME} PANEL CITOYEN
22 NOVEMBRE 2017**

«PLUS DE LIEN SOCIAL, PLUS DE PROJETS COLLECTIFS»
LE DEUXIEME PANEL CITOYEN A PERMIS À DES HABITANTS DE
S'EXPRIMER SUR CE QU'ILS ATTENDENT DU DÉVELOPPEMENT
DU TERRITOIRE.



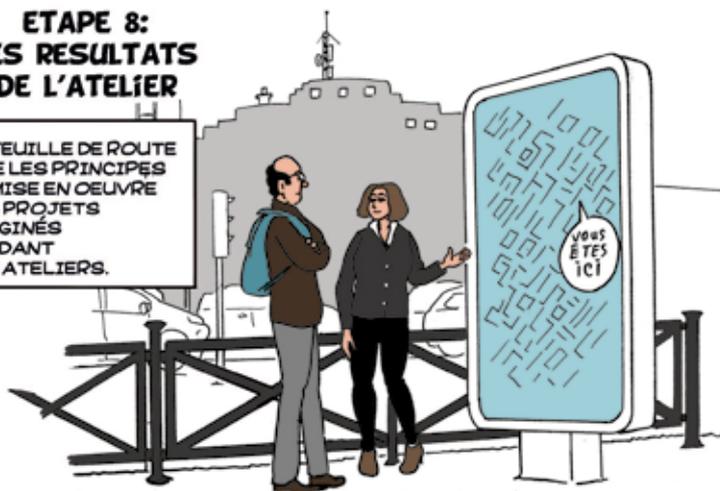
«NOUS PÉRIURBAINS...» LES HABITANTS RÉAGISSENT ET ALIMENTENT LE CONTENU DU MANIFESTE DU PÉRIURBAIN. C'EST L'ABOUTISSEMENT DU TRAVAIL COLLECTIF AVEC LES ÉLUS, TECHNICIENS, ASSOCIATIONS, ET HABITANTS...

« UN MANIFESTE DU PÉRIURBAIN »: UNE IDÉE QUI A ÉMERGÉE PARMIS LES PARTICIPANTS.



**ETAPE 8:
LES RESULTATS
DE L'ATELIER**

LA FEUILLE DE ROUTE FIXE LES PRINCIPES DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS IMAGINÉS PENDANT LES ATELIERS.



LE MANIFESTE DU PÉRIURBAIN EST UNE DÉCLARATION COMMUNE DES ACTEURS DU TERRITOIRE, (DÉCIDEURS, PROFESSIONNELS, CITOYENS), QUI POSE LES GRANDS PRINCIPES D'AMÉNAGEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT, EN PROPOSANT DE NOUVELLES MÉTHODES.

Panel citoyen illustré © Denis Renard, dessinateur mobilisé par la DDTM14 pour illustrer la session de l'Atelier.

Atelier des territoires



Mise en page : Jean Etienne Malaisé/ MTES-MCS/SG/SPSSI/ATL2
Impression : MTES-MCS/SG/SPSSI/ATL2
Brochure imprimée sur du papier certifié écolabel européen



MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES

Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages (DHUP)
Sous-direction de l'aménagement durable
Bureau des stratégies territoriales
1 place carpeaux - Tour Séquoia
92055 La Défense Cedex

Site internet : <http://www.atelier-territoires.logement.gouv.fr>

Contact : Atelier-des-territoires.ad1.dhup.dgaln@developpement-durable.gouv.fr

Rédaction Missions Publiques (juillet 2018) www.missionspubliques.org

