
Rapport de stage individuel

5^{ème} année

Consultante junior en management de grands projets publics

Nicaya conseil

197 allée du Castellas
13 770 Venelles



Tuteur entreprise :
Blandine PÉRICHON
Directrice gérante associée

Tuteur académique :
Christophe DEMAZIÈRE
Enseignant chercheur

Camille BOUVET
Étudiante UIT- ITI

2020-2021

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	3
INTRODUCTION & ATTENTES	4
1. PRÉSENTATION DE NICAYA CONSEIL	5
1.1. MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR LA REUSSITE DES PROJETS PUBLICS	5
1.2. LES DOMAINES D'INTERVENTION DE NICAYA CONSEIL	5
L'EQUIPE NICAYA CONSEIL.....	6
2. LES PROJETS CLÉS DE MON INTERVENTION	7
2.1. LA LIGNE NOUVELLE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR (LNPCA)	7
2.2. LA REHABILITATION ET LA MODERNISATION DES HALLES DE L'ABBAYE D'ALES	8
2.3. L'ÉLABORATION D'UNE POLITIQUE DE GESTION DES DECHETS PARTAGEE A L'ÉCHELLE D'ALES AGGLOMERATION	8
2.4. L'ÉLABORATION DU CONTRAT DE PLAN ÉTAT-REGION POUR LE DEPARTEMENT DU CANTAL	9
2.5. LE PROCESSUS D'ACQUISITION DES BIENS DES SINISTRES DE LA TEMPETE ALEX	9
2.6. LA FERMETURE DU TUNNEL DE BASTIA	10
CONCLUSION.....	11
3. L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE CONCERTATION	11
3.1. LA CONCERTATION REGLEMENTAIRE – PROJET LNPCA.....	11
3.1.1. <i>La concertation préalable en quelques mots</i>	11
3.1.2. <i>L'association du public à l'élaboration du projet LNPCA</i>	12
3.2. LA MOBILISATION VOLONTAIRE DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE.....	15
3.2.1. <i>S'approprier la commande pour avoir un conseil pertinent</i>	16
3.2.2. <i>Définir une stratégie répondant au besoin identifié</i>	18
3.2.3. <i>La mise en œuvre de la stratégie de concertation définie</i>	19
3.3. ANALYSE COMPAREE DES DEUX TYPES DE CONCERTATION	21
4. CONCLUSION RÉFLEXIVE SUR CETTE EXPERIENCE.....	22
4.1. MON RETOUR SUR LA CONCERTATION	22
4.1.1. <i>Les atouts de la concertation</i>	22
4.1.2. <i>Les limites de la concertation</i>	23
4.2. MON RETOUR GENERAL SUR CETTE EXPERIENCE	24
4.2.1. <i>L'équipe</i>	24
4.2.2. <i>Mon intervention au sein de Nicaya</i>	25
4.3. PERSPECTIVES DE PROFESSIONNALISATION	26
ANNEXE N°1 – PRESENTATION DE L'EQUIPE DE NICAYA.....	28
ANNEXE N°2 – EXEMPLE D'ANALYSE DE CONTEXTE.....	29
ANNEXE N°3 – EXEMPLE DE BLASONS REALISES	33
BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE	35

REMERCIEMENTS

Avant de présenter la structure d'accueil et les missions exercées dans le cadre de mon stage de fin d'études à Nicaya conseil, je tenais à adresser mes sincères remerciements à l'ensemble des membres de l'équipe du cabinet, aussi bien ceux croisés tous les jours dans les bureaux à Venelles que ceux à distance qui ont, chacun à leur manière, participé à faire de cette expérience un réel temps d'enrichissement personnel et professionnel.

Je tiens tout particulièrement à remercier Blandine PÉRICHON et Stéphane SAINT-PIERRE pour la précieuse attention qu'ils portent au bien-être de chacun de leurs collaborateurs, ainsi que pour leur accompagnement bienveillant et leur continuelle volonté de partager leurs connaissances et expériences.

Je remercie également Monsieur DEMAZIÈRE pour avoir accepté une nouvelle fois d'accompagner ma transition progressive du monde académique vers le monde professionnel.

Enfin, je remercie Samuel MAZZER, co-stagiaire du cabinet, pour avoir rendu mes journées sur site plus joyales lorsque le télétravail était privilégié.

INTRODUCTION & ATTENTES

Depuis longtemps fascinée par la complexité des systèmes urbains et motivée par l'idée de contribuer à construire les villes de demain, c'est tout naturellement que je me suis orientée vers des études d'aménagement du territoire.

Mon parcours universitaire à l'école Polytechnique de l'Université de Tours, m'a permis de développer des compétences techniques et d'acquérir des connaissances fondamentales à l'élaboration et à la mise en œuvre de projets urbains, que j'ai d'ailleurs pu mettre en pratique lors de deux stages en maîtrise d'ouvrage. Toutefois, la conjugaison de ce cursus académique avec mes expériences et convictions personnelles m'a aussi fait prendre conscience, que construire la ville et les sociétés de demain est une mission qui s'étend bien au-delà de la simple prouesse technique. En effet, plus que simplement « faire la ville », je suis convaincue de l'importance de « comprendre la ville » pour la faire évoluer durablement. Or aujourd'hui la compréhension des dynamiques territoriales est bien souvent une étape oubliée des processus d'élaboration des projets, ce qui, selon moi, nuit à leur pertinence. C'est donc forte de ces convictions que j'ai ressenti le besoin de m'investir dans les phases d'émergence des projets, plutôt que dans leur simple mise en œuvre.

La concertation, parce qu'elle permet l'expression des points de vue de divers acteurs du territoire, concourt à la compréhension des dynamiques territoriales. C'est donc pour moi un outil qui, utilisé à bon escient, permet *in fine* de faire émerger des projets et ambitions de développement partagés davantage appropriés aux besoins du territoire.

Aussi, à la fois curieuse et persuadée du potentiel de l'intelligence collective pour construire la ville de demain, j'ai saisi l'opportunité de ce stage pour découvrir davantage la concertation. Nicaya conseil, pionnier dans le domaine m'a semblé être la parfaite structure pour y parvenir.

Le présent rapport fait état des missions qui m'ont été confiées lors de ce stage et propose un retour réflexif sur ce dernier. Pour que la restitution soit à la fois claire et fidèle à mes interventions très diverses au sein du cabinet, ce rapport sera organisé en 4 parties :

- 1. Une présentation du cabinet, de ses domaines d'intervention et de l'équipe :**

Cette première partie a pour objectif de poser le cadre du stage et de présenter l'éthique qui guide l'action du cabinet.

- 2. Une présentation synthétique des 6 projets sur lesquels je me suis principalement investie durant ce stage :**

Étant donné que j'ai eu l'opportunité de travailler sur plusieurs projets dont le présent rapport ne pourra faire une présentation exhaustive, il m'a paru nécessaire de présenter de manière synthétique le contexte des commandes, les objectifs et les attendus des différentes missions auxquelles j'ai contribué. Plusieurs raisons expliquent ce choix : d'une part, tous ces projets ont façonné l'actuelle vision que j'ai de la concertation, celle qui sera restituée dans ce rapport, et il me semble donc pertinent de pouvoir les mentionner. D'autre part, y faire référence illustre la diversité des interventions et des interlocuteurs avec lesquels j'ai pu travailler, qui est une caractéristique clé de la concertation.

3. La présentation de la méthodologie d'élaboration et de mise en œuvre de processus de concertation :

Ma participation à 6 projets de concertation m'a permis de disposer d'une vision assez holistique de la pratique pour établir, par comparaison et analyse transversale des méthodes employées pour chaque projet, une méthodologie générale d'élaboration de processus de concertation. Cette troisième partie fera état de cette méthodologie générale, illustrée par des exemples concrets issus de mes missions.

4. Conclusion réflexive sur ce stage :

La quatrième et dernière partie de ce rapport présentera mes réflexions et retours d'expérience sur ce stage en mentionnant notamment les atouts et limites de ce dernier ainsi que les compétences acquises et perspectives d'avenir.

1. PRÉSENTATION DE NICAYA CONSEIL

1.1. Mobiliser l'intelligence collective pour la réussite des projets publics

À l'issue de ce stage, s'il me fallait décrire Nicaya conseil en quelques mots, « **intelligence collective** » et « **ancrage territorial** » seraient les plus pertinents à utiliser.

Créé en 1993 à l'initiative de Stéphane SAINT-PIERRE, le cabinet Nicaya conseil est spécialisé dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage en matière de concertation, de participation et d'information. Aussi, il accompagne et conseille depuis plus de 25 ans les décideurs publics dans la conception et l'élaboration concertée de projets d'aménagement et de développement durable des territoires. Pour ce faire, Nicaya conseil mobilise l'intelligence collective de diverses manières : ateliers participatifs, séminaires, réunions publiques, enquêtes en ligne... Ces prestations seront présentées plus en détail au travers de mes missions.

Une autre force du cabinet, particulièrement valorisée dans ma conception du management de projet, réside dans sa volonté de connaître et comprendre le territoire avant d'y intervenir. C'est pourquoi, à chacune de ses sollicitations, Nicaya conseil s'attache à identifier les spécificités locales des territoires sur lesquels il intervient afin de proposer des processus collectifs appropriés aux problématiques réelles. Cette fine connaissance locale s'acquiert par des techniques d'écoute et de conception créative que j'ai pu expérimenter et dont la présentation sera faite dans la description des méthodes de travail.

1.2. Les domaines d'intervention de Nicaya Conseil

Le cabinet de conseil Nicaya, pour accompagner la mise en œuvre des politiques et projets publics, intervient dans des domaines variés, notamment :

- **La mobilité** en accompagnant la réalisation d'infrastructures de transport (ferroviaires, transports en commun, gares, voiries, tunnels, voies vertes) ainsi que l'élaboration de plans de mobilité, ou de déplacements urbains.
- **L'environnement** en guidant l'élaboration de plan de protection de l'atmosphère, contrats de transition écologique et énergétique, politiques de gestion des déchets...

- **L'aménagement et la requalification urbaine** en accompagnant des projets de rénovation urbaine (NPNRU¹) de la phase de définition aux travaux et en aidant à l'émergence, la conception et la mise en œuvre de projets d'aménagement ou de planification comme le SCoT²
- **La politique publique sociale** en accompagnant l'élaboration de conventions territoriales globales (CTG) visant à améliorer l'efficacité et la cohérence des actions sociales sur un territoire.
- **Le développement local** en aidant à l'émergence et à la mise en œuvre de projets de territoire, projets de transition écologique, plans de redynamisation de centre-ville...
- **L'éducation et la culture** en accompagnant la conception de projets de territoire en matière de petite enfance, éducation, culture, sport, temps libre, appropriation sociale des innovations...
- **Les démarches d'amélioration de la performance et du bien-être des équipes** en aidant les entreprises à définir une organisation de travail, à travailler la cohésion de leurs équipes et à accompagner le changement.

Malgré son spectre d'intervention diversifié, le cabinet agit toujours selon un même principe, à savoir : faire émerger des visions partagées entre les différents acteurs afin de co-construire un projet pertinent et approprié, quelle que soit sa nature.

L'équipe Nicaya Conseil

Le cabinet Nicaya conseil est composé d'une équipe de 11 collaborateurs aux profils de formation variés mais complémentaires : ingénieur des Mines, docteur en communication et sciences du langage, master en urbanisme, sciences politiques, école de Management de Lyon...

L'ensemble de l'équipe est présenté en [annexe du présent rapport](#). Pour être fidèle à l'esprit de Nicaya conseil, l'équipe est volontairement présentée sans hiérarchie entre les collaborateurs. En effet, au sein du cabinet il y a une vraie volonté de ne pas établir de rapport de forces entre les employés malgré les différents statuts occupés (directeur, consultant sénior, consultant junior). Adopter cette vision participe à former une équipe au sein de laquelle chacun trouve réellement sa place et à donner le même poids à l'expression de chacun dans les échanges.

Être intégrée au sein de cette équipe hétérogène et de petite taille m'a permis de travailler dans une ambiance bienveillante et encourageant le progrès, éléments sur lesquels je reviendrai dans mon retour d'expérience.

¹ NPNRU : Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain lancé en 2014, par l'agence nationale pour la rénovation urbaine, il prévoit la transformation profonde de plus de 450 quartiers prioritaires

² SCoT : Schéma de Cohérence Territoriale

2. LES PROJETS CLÉS DE MON INTERVENTION

Le cabinet conduit de front des missions d'accompagnement très variées. J'ai donc pu m'investir pleinement sur plusieurs projets très différents les uns des autres, aussi bien dans la stratégie mise en place pour répondre à la demande que dans les méthodes employées.

Pour que la diversité de mon action ainsi que la variété des publics avec lesquels j'ai pu travailler soit exprimée, j'ai pensé pertinent de présenter dans un premier temps, de manière synthétique, les 6 projets sur lesquels je me suis principalement investie pendant ces 6 mois de stage. La suite du rapport ne fera pas une présentation détaillée de chacune de ces 6 commandes, mais pourra y faire mention car toutes ont alimenté ma réflexion globale sur la concertation.

Cette première partie vise donc à définir le contexte et le besoin ayant mené à un accompagnement par Nicaya Conseil ainsi que les attentes du commanditaire vis-à-vis de chacune des 6 missions.

2.1. La Ligne Nouvelle Provence-Alpes-Côte d'Azur (LNPCA)

Le premier projet sur lequel je me suis investie dès le début de mon stage est un projet d'infrastructure porté par SNCF Réseau, la Métropole Aix-Marseille-Provence, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et l'État. Ce projet ferroviaire d'envergure vise à améliorer les mobilités quotidiennes au sein de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur en développant une desserte TER au quart d'heure sur l'axe Marseille-Vintimille. Actuellement en phase étude, il devrait obtenir une déclaration d'utilité publique courant 2023.

Nicaya conseil a sur ce projet un double rôle d'accompagnement de SNCF Réseau. Il intervient pour l'aider dans :

- La définition de la stratégie de concertation ainsi que l'animation et la facilitation des échanges lors des phases de concertation réglementaire. Le cabinet est ici l'intermédiaire direct entre le public et l'équipe technique du groupe ferroviaire ;
- La préparation et le suivi des instances de gouvernance ainsi que dans ses relations avec les diverses institutions et parties prenantes du projet. Le cabinet est ici l'intermédiaire indirect entre la sphère politique et décisionnelle et le maître d'ouvrage.

À mon arrivée sur le projet, deux phases de concertation au titre du code de l'urbanisme et du code de l'environnement avaient déjà été menées. La troisième phase de concertation réglementaire, à laquelle j'ai participé, fait suite à une demande du garant de la concertation, d'approfondir les propositions de SNCF Réseau sur certains secteurs spécifiques du projet avant le dépôt du dossier d'enquête publique. C'est donc une concertation complémentaire aux deux précédentes que nous avons dû mener du 1^{er} mars au 15 avril 2021 sur 6 opérations des Bouches-du-Rhône et des Alpes-Maritimes. Ce projet nous a amené à travailler aussi bien avec des institutions nationales, régionales, et locales que du public particulier ou professionnel.

2.2. La réhabilitation et la modernisation des Halles de l'Abbaye d'Alès

Le second projet auquel j'ai participé est le projet de réhabilitation de halles marchandes, porté par la Municipalité d'Alès dans le cadre des 38 actions des États Généraux du Cœur de Ville visant à renforcer l'attractivité du cœur de ville.

Pour sélectionner le groupement qui aura la charge de la réhabilitation du bâtiment, la Ville d'Alès a choisi de procéder à un concours restreint de maîtrise d'œuvre avec une procédure d'analyse des projets originale. En effet, afin d'améliorer la pertinence du choix final, elle a conçu une démarche atypique associant une commission technique composée de responsables de divers services de la ville d'Alès, d'un bureau de contrôle technique et d'un économiste, dont le rôle sera d'analyser de manière factuelle et objective les projets des concepteurs afin d'éclairer le choix du jury.

L'intérêt de cette démarche est d'adopter une nouvelle approche, davantage « bottom-up » donnant de la voix aux équipes techniques afin de mettre leur expérience de terrain et leur expertise à profit du développement du territoire.

Toutefois, cette démarche étant pour l'heure inédite, la Société Publique Locale (SPL) d'Alès Cévennes, en charge du concours de maîtrise d'œuvre, a souhaité être accompagnée par Nicaya conseil dans la conception stratégique, la préparation et l'animation des séances de travail de la commission technique et l'organisation du jury.

Ce deuxième projet, toujours du domaine de l'aménagement urbain est, à la différence du projet ferroviaire dont le rayonnement s'étend bien au-delà de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, un projet de réhabilitation de bâti communal. Cela illustre bien la diversité des échelles auxquelles nous intervenons.

2.3. L'élaboration d'une politique de gestion des déchets partagée à l'échelle d'Alès Agglomération

Ce projet d'élaboration concertée d'une politique de gestion des déchets d'échelle intercommunale introduit un nouveau type de projet sur lesquels nous intervenons : les projets d'élaboration de politique publique locale.

Suite à l'adoption de la loi NOTRe³, Alès Agglomération est passée d'un regroupement de 50 à 72 communes aux règlements de tri et modes de collecte très différents lui imposant d'engager d'importants moyens financiers et humains pour garantir l'exercice de sa compétence de collecte et de valorisation des déchets. Ce coût d'ores et déjà conséquent pour la collectivité risque par ailleurs de devenir, dans un avenir très proche, difficilement supportable du fait des nouvelles politiques publiques nationales et régionales qui, pour inciter à une meilleure valorisation et une réduction des volumes de déchets produits, augmentent les coûts de traitement ultime.

Aussi, pour faire face à ces enjeux financiers et environnementaux majeurs, Alès Agglomération a souhaité définir un nouveau modèle de gestion des déchets répondant aux nouvelles exigences

³ Loi pour une Nouvelle Organisation Territoriale de la République du 7 août 2015

réglementaires nationales et européennes, tout en conservant une qualité de service à moindre coût pour ses citoyens.

La collectivité territoriale a donc sollicité Nicaya pour l'accompagner dans la mobilisation d'élus, acteurs et habitants du territoire afin d'élaborer de manière concertée cette nouvelle politique de collecte et de valorisation des déchets.

2.4. L'élaboration du Contrat de plan État-Région pour le département du Cantal

Ce quatrième projet illustre parfaitement un type de projet de développement que Nicaya conseil accompagne.

L'État et la Région Auvergne-Rhône-Alpes ont engagé l'élaboration du contrat de plan État- Région (CPER) 2021-2027, dont l'objectif premier est de permettre le développement des territoires en cofinçant la mise en œuvre de projets structurants.

Bien que sa contractualisation soit d'échelle régionale, le CPER est décliné à l'échelle départementale sous la forme de volets territoriaux. Il doit donc faire l'objet d'une appropriation territoriale à des échelons locaux tout en conservant une cohérence d'ensemble à de plus larges échelles.

C'est dans la réponse à cet objectif de conciliation des échelles territoriales que les difficultés sont apparues pour le Cantal. Le Préfet du département, en charge de l'animation du dialogue avec son territoire pour recenser les projets structurants à inscrire au CPER s'est aperçu de la difficulté qu'avaient les élus cantaliens à proposer des projets structurants d'intérêt commun. Toutefois conscient de l'important levier que peut représenter ce CPER pour le développement du Cantal, il a, de concert avec le président du Conseil Départemental du Cantal et le vice-président de la Région, décidé d'engager une concertation associant les présidents des intercommunalités, les élus départementaux, les parlementaires et les partenaires sociaux économiques du Cantal afin de faire émerger une ambition commune pour le développement cantalien.

Nicaya conseil a donc été sollicité pour accompagner le Préfet aussi bien sur les plans méthodologique, stratégique et analytique que sur la facilitation des échanges entre les différentes parties prenantes.

2.5. Le processus d'acquisition des biens des sinistrés de la tempête Alex

Ce projet d'accompagnement des territoires sinistrés par la tempête Alex dans leur reconstruction, illustre encore une fois un autre type de projet que nous accompagnons où l'objectif est davantage d'écouter et informer que de co-construire.

Pour mémoire, la tempête Alex du 2 octobre 2020 a très fortement endommagé voire complètement détruit près de 2 300 bâtiments des vallées de la Roya, de la Vésubie et de la Tinée, plongeant ces territoires dans de grandes difficultés et leurs habitants dans un profond désarroi. Il y a donc sur ces trois vallées un grand besoin d'assistance aux populations sinistrées et une nécessité d'engager des démarches destinées à contribuer au redressement progressif du territoire, en tenant compte des enseignements de cet événement exceptionnel.

Passé l'immédiat de la crise, la Direction Départementale des Territoires et de la Mer (DDTM), sous l'autorité du Préfet délégué à la reconstruction des vallées, a initié une politique de reconstruction avec pour objectif principal d'accompagner la relocalisation des propriétaires dont les biens sont susceptibles d'être acquis au titre du « Fonds Barnier »⁴.

Toutefois, compte tenu des impacts matériels, financiers et psychologiques de cette tempête, accentués par les délais des procédures engagées, notamment pour les indemnisations, les échanges à venir entre les représentants de l'État avec les populations sinistrées pourraient se tenir dans un climat tendu. C'est pourquoi la DDTM des Alpes-Maritimes a souhaité être accompagnée par Nicaya conseil dans la préparation et la mise en œuvre de ce processus d'information, d'échanges et d'accompagnement des propriétaires sinistrés.

Nicaya a pour principale mission de proposer aux propriétaires une information sur le dispositif d'acquisition par le biais d'une brochure d'information et de réunions publiques, puis de mettre en place un guichet d'accueil à l'horizon de la rentrée 2021 pour recueillir spécifiquement les besoins de chaque sinistré et traiter individuellement les situations.

Ce cinquième projet nous invite à travailler essentiellement avec des représentants de l'État, les collectivités locales et les citoyens.

2.6. La fermeture du tunnel de Bastia

Enfin, ce 6^{ème} et dernier projet, présente à la fois une phase d'information et une phase de concertation toutes deux liées à la fermeture du tunnel de Bastia.

Le tunnel de Bastia, axe majeur reliant le centre-ville et le port de commerce de Bastia au sud de la ville, doit faire l'objet d'importants travaux de mise en conformité imposant la fermeture du tunnel pendant trois semaines en février 2022.

Au vu des incidences de la fermeture du tunnel de Bastia sur le fonctionnement de la ville et du territoire, la Collectivité de Corse souhaite mettre en place des mesures d'accompagnement appropriées, en concertation avec les parties prenantes concernées.

L'enjeu est donc de comprendre les problématiques, besoins et attentes liés à la fermeture du tunnel identifiés par les Bastiais afin d'élaborer un processus de concertation qui permettra de définir les mesures d'accompagnement répondant le mieux possible aux attentes formulées par le public.

Pour ce faire, la Collectivité de Corse a missionné Nicaya Conseil pour l'aider à informer au mieux les Bastiais, recueillir leurs attentes et besoins via une enquête digitale, puis organiser la concertation avec les acteurs identifiés afin de définir des mesures d'accompagnement pertinentes.

⁴ Le « Fonds Barnier » est un fonds de prévention des risques naturels majeurs créé par la loi n°95-101 de 1995 destiné à financer les indemnités d'expropriation de bien exposés à un risque naturel majeur (Ministère de la transition écologique, 2021)

Conclusion

Cette première partie plutôt descriptive a pour objectif de démontrer la diversité des missions faisant appel à des processus de concertation. Il me semblait intéressant de donner cet aperçu non seulement pour mettre en avant la diversité des échelons territoriaux et des interlocuteurs avec lesquels nous travaillons mais aussi pour montrer les différents buts pour lesquels la concertation peut être mise en œuvre : meilleure acceptation du projet par le public, enrichissement et optimisation du projet, apaisement de tensions par l'échange constructif, émergence de sens communs...

3. L'ÉLABORATION ET LA MISE EN ŒUVRE DE PROCESSUS DE CONCERTATION

Participer aux 6 projets précédemment mentionnés m'a permis d'avoir un large aperçu des méthodes employées pour définir et mettre en œuvre des stratégies de concertation.

Si chacune de ces méthodes a ses spécificités, une analyse globale de mes missions m'a permis d'identifier une logique d'intervention générale, qu'il est pour moi plus intéressant de présenter dans le cadre de ce rapport dont l'objectif est de restituer l'ensemble de mon activité liée à la concertation.

Par ailleurs, la méthodologie présentée étant basée sur une généralisation de méthodologies spécifiques que j'ai mises en œuvre, elle pourra être illustrée par des références directes aux projets sur lesquels j'ai travaillé.

Bien qu'un effort de généralisation soit fait dans cette troisième partie, il demeure à mon sens indispensable de distinguer deux types de concertation bien distincts qui n'intègrent pas la même logique, à savoir :

- **La concertation réglementaire** organisée au titre du code de l'environnement ou de l'urbanisme, illustrée par l'exemple du projet LNPCA ;
- **La mobilisation volontaire de l'intelligence collective** comme c'est le cas pour tous les autres projets mentionnés dans la précédente partie.

3.1. La concertation réglementaire – *Projet LNPCA*

Les concertations réglementaires menées au titre du code de l'environnement, comme c'est le cas pour le projet LNPCA, sont des procédures très cadrées. Il me semble donc nécessaire de présenter ce cadre en quelques mots avant de décrire la méthodologie et les modalités spécifiques à la concertation LNPCA.

3.1.1. La concertation préalable en quelques mots

La Commission Nationale du Débat Public (CNDP), autorité administrative indépendante, est chargée de garantir :

« **La participation de tous au processus d'élaboration d'une politique publique ou d'un projet à forts enjeux socio-économiques ou environnementaux** » (CNDP, 2021)

C'est donc elle qui veille au bon déroulement des procédures de concertation préalable, dites « amont », telles que le débat public ou la concertation réglementaire préalable à l'enquête publique.

Ces procédures ont un double objectif. D'une part, elles doivent permettre d'informer le public sur un projet futur, d'autre part, elles doivent permettre d'apprécier la faisabilité de ce même projet en mettant en discussion son opportunité, sa pertinence, ses caractéristiques et impacts. L'enjeu est de pouvoir éclairer le maître d'ouvrage dans ses prises de décision (CNDP, 2021).

À noter que ces procédures de participation du public ne sont pas automatiques. De manière générale, elles sont obligatoires pour les projets d'aménagement, d'équipement ou urbains d'intérêt national présentant d'importants impacts sur l'environnement ou sur le territoire et dont les seuils financiers et les critères techniques dépassent des seuils fixés par décret en Conseil d'État (CNDP, 2021).

Le projet LNPCA, par son envergure, fait l'objet d'une saisine obligatoire de la CNDP. À ce titre, un débat public a été organisé entre 2005 et 2009 et la participation du public se poursuit aujourd'hui avec l'organisation de concertations préalables à l'enquête publique de 2022.

3.1.2. L'association du public à l'élaboration du projet LNPCA

Pour rappel, Nicaya conseil, en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage en concertation et communication, organise et anime les concertations réglementaires indispensables à l'obtention de la déclaration d'utilité publique du projet LNPCA de SNCF Réseau.

Ces concertations, relevant d'une obligation au titre du code de l'environnement, sont très cadrées et procédurales. En effet, dans le cas où la CNDP décide de l'organisation d'une concertation, comme c'est le cas pour le projet LNPCA, elle en fixe elle-même les modalités. Ces dernières doivent impérativement respecter des principes définis par la CNDP, et dont l'application est vérifiée par un garant de la concertation nommé par cette même instance, à savoir :

- **Le principe de transparence** qui permet au public d'accéder à une information complète et pertinente ;
- **Le principe d'équivalence de traitement** qui garantit une prise en compte équivalente des arguments échangés, quel que soit le statut des personnes s'étant exprimées ;
- **Le principe d'argumentation** qui vise à ce que les expressions recueillies soient des points de vue argumentés qui éclaireront qualitativement et non quantitativement le maître d'ouvrage ;

Les stratégies de concertation et de participation du public ainsi que les outils d'animation mobilisés sont donc sensiblement les mêmes d'une concertation réglementaire à une autre. Aussi, la concertation réglementaire de 2021, à laquelle j'ai participé, peut permettre d'illustrer le dispositif classique mis en place pour une concertation réglementaire. Celui-ci se décompose en 3 phases décrites par la suite.

3.1.2.1. L'information du public

La concertation, par définition, n'a de sens que si le public a connaissance de la tenue de cette dernière ainsi que du projet porté à la concertation. C'est pourquoi, la première phase d'une

concertation réglementaire est une phase d'information et communication. Le garant de la concertation veille à ce que le public soit correctement informé sur le projet et à ce qu'il puisse s'exprimer librement.

Il est d'ailleurs commun que lorsqu'une concertation mobilise trop peu de personnes, comme cela a été le cas sur l'un des secteurs de concertation LNPCA en 2019, le garant considère que le public n'est pas suffisamment informé et demande alors une prolongation voire une concertation complémentaire.

Afin d'assurer la bonne information du public lors de la concertation de 2021, plusieurs supports ont été produits, avec l'appui de Nicaya dans la rédaction et la mise en page, puis diffusés par divers canaux :

- **Des informations sur les modalités de la concertation et son objet** diffusées via des communiqués de presse et spots radios envoyés aux médias ainsi que des campagnes Facebook géolocalisées pour informer largement le public de la tenue de la concertation ;
- **Des informations techniques spécifiques aux opérations**, diffusées dans des **livrets de concertation**⁵ détaillés par opération, mis en ligne sur le site internet du projet et imprimés en version papier pour éviter la non-information des exclus du numérique.

Sur cette première phase, mon rôle, en tant qu'assistant à maîtrise d'ouvrage, a été de guider l'équipe technique dans la construction d'un discours clair et compréhensible du grand public. En effet, le risque à cette étape est que le discours soit trop technique et perde le citoyen cherchant à s'informer. Vulgariser le discours technique fait donc partie intégrante de notre mission d'accompagnement.

3.1.2.2. Le recueil des expressions et questionnements du public

Informé le public vise à lui permettre, s'il le souhaite, de s'exprimer en toute connaissance de cause. Aussi, la phase suivant la phase d'information est une phase de recueil des expressions. Un important dispositif d'échanges avec le maître d'ouvrage est alors mis en place.

Dans le cadre du projet LNPCA, ce dispositif s'est appuyé sur :

- **Des permanences individuelles** entre le maître d'ouvrage et le public : 51 demi-journées ont été organisées à la fois en distanciel et en présentiel ;
- **Des ateliers de travail** : 8 ateliers ont été organisés, tous à distance étant donné le contexte sanitaire à cette période ;
- **Une réunion publique** à distance ;
- **Des registres papiers** mis à disposition en mairie et dans des lieux clés fréquentés par les riverains.

⁵ Les 6 livrets réalisés avec l'appui de notre équipe sont consultables en ligne au lien suivant : <https://www.lignenouvelle-provencecotedazur.fr/page/les-supports-de-la-concertation-20202021>

L'intérêt de ce dispositif que nous avons mis en place est qu'il propose des temps d'échanges individuels et des temps d'échanges collectifs, permettant au maître d'ouvrage de satisfaire les différentes attentes du public en matière d'expression.

En effet, les temps d'échanges individuels permettent à des personnes qui ne s'exprimeraient pas lors de réunions publiques d'exposer leur point de vue librement et atténuent quelque peu l'influence du groupe qu'il peut y avoir lors de temps d'échanges collectifs. C'est pourquoi on considère souvent que les temps d'échanges individuels sont davantage représentatifs du point de vue des personnes. Par ailleurs, le caractère individuel de ces échanges permet d'apporter des réponses spécifiques à la situation de la personne, là où les temps d'échanges collectifs privilégient une diffusion plus générale de l'information. Toutefois, les temps d'échanges collectifs, parce qu'ils permettent à chacun d'entendre les avis et questions d'autres personnes, concourent aussi à approfondir la connaissance de chacun sur le projet et apportent donc une bonne complémentarité aux temps d'échanges individuels.

Durant le mois de concertation, j'ai occupé un rôle de support logistique, très organisationnel. J'ai planifié et animé des temps d'échanges sur 2 des 6 secteurs de concertation. Il était donc de mon ressort :

- **D'organiser la logistique de la concertation sur ces secteurs** : suivi des prises de rendez-vous pour les permanences, contacts téléphoniques des inscrits, partage des inscriptions avec l'équipe projet... ;
- **D'assurer la restitution des temps d'échanges entre le public et le maître d'ouvrage** au travers de synthèses et de comptes rendus ;
- **D'animer les temps d'échanges à distance via l'application Zoom** : réalisation des supports de présentation, accueil des participants, support technique... ;

J'ai donc organisé et tenu 18 permanences individuelles et 4 ateliers participatifs.

3.1.2.3. L'analyse des contributions faites lors de la concertation

Enfin, afin de donner du sens à la concertation, il est indispensable d'analyser l'ensemble des expressions recueillies. Sans cette analyse, il est difficile pour le maître d'ouvrage d'avoir une vision d'ensemble et donc de correctement prendre en compte les retours faits.

C'est notre cabinet qui a réalisé le bilan de la concertation. Il s'agit d'un document global rappelant l'ensemble du dispositif mis en place et présentant une analyse quantitative puis qualitative des expressions, d'abord globalement puis par secteur.

C'est lors de cette phase que mon rôle devient davantage analytique. En trinôme sur cette tâche, je me suis chargée de rédiger la présentation des modalités de la concertation, d'effectuer l'analyse quantitative globale des expressions ainsi que de l'analyse qualitative et quantitative de 3 des 6 secteurs de concertation.

Accompagnée par une consultante sénior, expérimentée dans la rédaction de **bilan de concertation**⁶, j'ai appris à analyser et structurer l'ensemble des contributions faites pour en dresser un bilan synthétique. C'est une production qui se construit par étape :

- **Étape 1 – Prendre connaissance de l'ensemble des expressions** : premièrement, il est important de lire l'ensemble des contributions formulées par opération, tout mode d'expression confondu, afin de dégager les éléments de convergence. Cela permet de rapidement s'apercevoir des sujets redondants qui constitueront ensuite les thématiques abordées.
- **Étape 2 – Dresser le bilan quantitatif par thématique** : une fois les éléments de convergence identifiés, il est plus facile de catégoriser les expressions en fonction des thématiques abordées. L'objectif est alors de compter le nombre d'expressions par thématique afin de déterminer les sujets prioritairement abordés.
- **Étape 3 – Rendre compte de l'analyse** : cette dernière partie est d'une grande importance puisque c'est d'elle que dépend la bonne restitution et compréhension de l'analyse faite. L'enjeu est alors de faire ressortir les grandes tendances sur le projet, qu'elles soient positives ou négatives, afin de permettre au maître d'ouvrage de décider des ajustements nécessaires. C'est aussi de cette restitution que dépend la confiance du public en la concertation. En effet, si les personnes s'étant exprimées ne retrouvent pas leurs propos ou considèrent ces derniers comme peu valorisés, ils ne verront pas l'utilité de leur participation et ne participeront peut-être plus à de nouvelles concertations. C'est pourquoi j'ai perçu en cette dernière étape un réel enjeu et une vraie complexité d'être au plus proche de ce qui a été formulé tout en étant le plus structuré et synthétique pour permettre au maître d'ouvrage de tirer les bons enseignements.

C'est donc la mise en ligne du bilan qui marque la fin de la concertation réglementaire.

Si la partie précédente présente une méthodologie claire et cadrée pouvant être transposée d'une concertation réglementaire à une autre, nous verrons par la suite que cela est bien différent pour les concertations volontaires.

3.2. La mobilisation volontaire de l'intelligence collective

Comme mentionné en introduction de cette partie, la concertation réglementaire est un type de concertation que Nicaya organise. Toutefois, la majeure partie de l'activité du cabinet concerne le second type de concertation, à savoir celle émanant d'une réelle volonté du maître d'ouvrage de mobiliser l'intelligence collective pour faire avancer le projet qu'il porte.

Cette partie présente la méthodologie employée pour répondre à ce type de mission. Bien que les volontés des maîtres d'ouvrage soient très diverses et que les stratégies mises en œuvre soient très variées, Nicaya conseil adopte une approche similaire pour y répondre, structurée en trois grandes étapes :

- **L'appropriation de la commande et l'identification claire du besoin**
- **La définition d'une stratégie de concertation**

⁶ Le bilan de la concertation LNPCA mentionné est disponible au lien suivant : https://www.lignenouvelle-provencecotedazur.fr/sites/lnpca.fr/files/telechargements/medias/documents/202105%20LNPCA_CR%20concertation%202020-2021.pdf

- **La mise en œuvre de la stratégie de concertation**

Toutes trois seront détaillées et illustrées par la suite avec des exemples concrets issus de mes missions.

3.2.1. S'approprier la commande pour avoir un conseil pertinent

3.2.1.1. La nécessité de comprendre le besoin pour intervenir

Si mon cursus académique m'a persuadée de l'importance de questionner une commande avant d'y répondre pour s'assurer de la pertinence de cette dernière, ce stage à Nicaya n'a fait que m'en convaincre davantage.

En effet, il n'est pas rare qu'il y ait un écart entre la commande passée, pourtant claire, et le besoin devant être adressé. Cela a été le cas sur le projet de la Roya, où la DDTM des Alpes-Maritimes proposait une mission visant à répondre au besoin d'information des habitants sur les aspects procéduraux de la reconstruction post-tempête, alors que le besoin premier de ces personnes, sinistrées et livrées à elles-mêmes depuis plus de 8 mois, était avant tout un besoin d'accompagnement, d'écoute et de considération. Pour adresser le bon besoin et intervenir de manière pertinente il est donc indispensable d'être capable de percevoir ces écarts et recentrer la commande sur le besoin. C'est ce que permet une bonne appropriation du projet.

Par ailleurs, il arrive aussi que le maître d'ouvrage rencontre des difficultés dans son action sans pour autant être en capacité d'identifier le besoin à l'origine de ces difficultés. Il est impératif dans ce cas de revenir à une étude contextuelle pour comprendre la racine du problème et identifier clairement le besoin. Par exemple, un des projets sur lequel nous nous apprêtons à travailler consiste à comprendre pourquoi les subventions proposées par l'Agence De l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (ADEME) ne sont pas entièrement mobilisées par les collectivités. L'ADEME a bien identifié une difficulté, à savoir que les collectivités ne sollicitent pas les aides qu'elle propose, mais n'identifie pas l'origine cette difficulté : manque d'information ? Procédures de demande trop fastidieuses ? ... L'enjeu est donc de l'aider à identifier ce besoin pour y répondre.

Finalement, le succès et la pertinence des concertations volontaires dépend très étroitement de l'appropriation de la mission par le cabinet de conseil. Pour illustrer tout l'enjeu d'une bonne appropriation et compréhension du contexte dans l'intervention de Nicaya Conseil, j'utiliserai cette phrase de Stéphane SAINT-PIERRE, directeur de Nicaya, lors d'une réunion de présentation méthodologique à un maître d'ouvrage :

« Nous sommes sollicités pour vous conseiller, or il n'est pas possible de vous éclairer si nous sommes plus aveugles que vous »

3.2.1.2. Les méthodes d'appropriation

Pour s'approprier une mission, et comprendre le contexte territorial et humain du projet, Nicaya Conseil a recours à plusieurs outils :

- **La réalisation d'une veille presse quotidienne** : nous procédons à un suivi quotidien de la presse locale qui permet de se tenir informé du contexte socio-politique en place, qui oriente de certaines manières les stratégies à mettre en place. Tout au long de mon stage, j'ai

notamment réalisé une veille presse hebdomadaire sur la Corse, où nous intervenons depuis début 2021.

- **L'appropriation documentaire** des différentes productions liées au projet, afin de bien comprendre le stade d'avancement, les enjeux et objectifs du projet. Cela concerne tout type de documents : études menées, notes techniques... qui peuvent faciliter l'appropriation et la compréhension du projet.
- **Une étude de contexte** qui vise à comprendre les représentations des différentes parties prenantes et repérer les logiques d'acteurs.

Si d'un point de vue méthodologique les deux premiers outils d'appropriation apparaissent simples, l'analyse de contexte mérite d'être détaillée davantage.

3.2.1.3. Zoom sur un outil d'appropriation : l'étude de contexte

L'étude de contexte, parce qu'elle permet de disposer d'une analyse fine du contexte local, est une étape déterminante pour la conception d'une stratégie de concertation et d'information pertinente et appropriée. On y a généralement recours lorsque le besoin initial est imprécis.

Elle se décompose en deux grandes phases :

1. Une phase d'écoute et de compréhension de la situation et des acteurs :

Afin de recueillir la vision des acteurs locaux concernés par le projet et saisir les enjeux de notre mission, nous menons une série d'entretiens semi-directifs, individuels et confidentiels, ce qui permet à chacun de s'exprimer librement et fidèlement à sa pensée.

Dans le cadre de la phase d'écoute liée à la mission d'élaboration d'une politique de gestion des déchets partagée à l'échelle d'Alès Agglomération, j'ai réalisé 13 entretiens d'acteurs locaux afin de recueillir leur perception sur la gestion actuelle des déchets sur le territoire alésien et les enjeux d'avenir qu'ils identifient en lien avec cette thématique.

2. Une phase d'analyse de la situation :

Une fois l'ensemble des personnes interviewées, une demi-journée est réservée à l'analyse collective de ces entretiens. Les membres de Nicaya concernés par le projet se réunissent pour partager de manière détaillée les discours recueillis. L'objectif est de faire ressortir les éléments de compréhension de la mission afin d'en tirer des enseignements pour élaborer une stratégie de concertation appropriée.

La phase d'analyse des entretiens se décompose en trois étapes :

- La restitution détaillée des entretiens
- La mise en œuvre d'un processus créatif
- L'analyse de la créativité, le dégagement d'une problématique et d'une stratégie

Le recours à une étape créative, quelque peu déroutante, vise à faciliter l'analyse d'une situation réelle parfois complexe. Lors de cette étape, les membres de l'équipe travaillent ensemble à l'écriture d'une histoire spontanée, dont l'analyse attentive, pour l'avoir faite, reflètera extraordinairement bien les enjeux de la situation réelle à laquelle nous nous intéressons.

Ce processus, qui pourrait presque sembler relever d'un tour de magie, s'explique par la rationalité du fonctionnement humain : chaque individu capte, inconsciemment, les informations de l'environnement dans lequel il évolue. Aussi, lors de la restitution intense et exhaustive des entretiens, les membres de l'équipe se projettent dans ce qui leur est restitué et intègrent inconsciemment les éléments de contexte dans leur esprit. Ensuite, lors de la création de l'histoire, où l'expression de chacun est spontanée, ce sont donc ces éléments tout juste intégrés qui vont être les premiers restitués. Ce processus de réflexion inconsciente d'un état d'âme ou d'une situation est souvent perceptible dans l'art : par exemple certains morceaux d'artistes reflètent l'état d'esprit dans lequel ils étaient quand ils les ont écrits.

Selon ce même principe, l'histoire créée est donc une représentation fictive de la situation rencontrée. L'analyser permet indirectement d'analyser la situation réelle tout en prenant du recul.

La dernière étape, de cette méthode d'appropriation est de transférer les enseignements issus de l'analyse de l'histoire fictive à la situation réelle afin de dégager une problématique associée au besoin identifié auquel la stratégie à définir permettra de répondre.

Afin d'illustrer cette partie, l'histoire issue de l'analyse de contexte d'Alès Agglomération est [jointe en annexe avec son analyse](#).

3.2.2. Définir une stratégie répondant au besoin identifié

Une fois le besoin clair et partagé avec le maître d'ouvrage, Nicaya conseil s'active pour élaborer et structurer une démarche, dans une temporalité définie, qui permettra au maître d'ouvrage de répondre à ce besoin. À noter que le processus proposé n'est pas nécessairement abouti dès le début de la mission mais évolue en fonction de l'avancement de la concertation et des contributions formulées, puisqu'il vise à faire mûrir une réflexion collective.

Bien que chaque stratégie soit spécifique au besoin identifié, j'ai pu découvrir au fil de mon stage que l'enjeu principal de toute stratégie de concertation est de permettre aux acteurs concernés de s'approprier le projet et de partager son ambition avant même de participer à sa construction. Sans ces deux conditions réunies il est peu probable que la concertation soit fructueuse puisque les expressions ne seront pas guidées par un sens commun mais par des visions individuelles.

Aussi, une stratégie de concertation se construit généralement en 3 grandes étapes, à savoir :

- La définition d'une connaissance partagée et d'un positionnement ou d'une ambition commune
- La déclinaison de cette ambition en orientations partagées
- La définition de solutions partagées

Divers outils peuvent être mobilisés pour faire émerger une ambition commune qui sera ensuite déclinée de manière opérationnelle. Je présenterai quelques-uns de ces outils dans les parties qui suivent.

Après avoir souligné ce que la stratégie doit permettre, il est désormais intéressant de décrire la mise en œuvre des processus de concertation.

3.2.3. La mise en œuvre de la stratégie de concertation définie

3.2.3.1. Éléments communs à toute stratégie

Quel que soit la thématique abordée, et la méthode d'animation employée, certaines étapes sont incontournables pour favoriser l'expression des participants.

a) La préparation de la rencontre

Tout d'abord, en amont de la mise en œuvre d'un processus, nous aidons le maître d'ouvrage à définir son positionnement vis-à-vis du public auquel il s'adresse. Disposer d'une vision extérieure éclairée par l'équipe technique est un atout indéniable pour cette phase car cela nous permet de nous adapter pour trouver les éléments de langage les plus appropriés pour servir l'ambition de la démarche aussi bien du côté du public que du côté maîtrise d'ouvrage. Le risque est que le maître d'ouvrage seul, trop centré sur son projet ne diffuse pas une information adaptée au public concerné.

Une fois la stratégie et le rôle de chacun clair, il est indispensable de construire la trame du discours et de structurer les séances d'animation au regard des résultats attendus. Cela aboutit à la réalisation de support de présentation ou de note d'éléments de langage, ce que j'ai souvent réalisé pour SNCF Réseau.

b) La rencontre

Le jour de la rencontre, plusieurs éléments concourent à la mise en place d'une atmosphère propice aux échanges constructifs.

Premièrement, Nicaya veille tout particulièrement à instaurer un climat respectueux par le rappel des règles d'échanges, et des postures à tenir en insistant sur la pratique du « oui et... » prônant que chacun a un point de vue qu'il peut exprimer dans le respect du point de vue des autres : chaque participant a donc partiellement raison, tout dépend du point de vue adopté.

Nous mobilisons aussi des outils tels que les brise-glaces ou le recueil des attentes et craintes qui garantissent une bonne connexion entre les participants qui facilitera ensuite la participation active de chacun.

Enfin, nous sommes attentifs à toujours montrer de la considération pour les expressions des participants et à diversifier les modes d'intervention pour permettre à chacun de s'exprimer. Nous avons notamment recours au « mot de la fin » au cours duquel les animateurs invitent les participants à évoquer leur ressenti en fin de rencontre sur la réflexion et le travail engagé afin d'ajuster la suite de la démarche.



Photographie – Séminaire n°3 avec les élus et partenaires socio-économiques du Cantal

(Source : Sénateur Sautarel)

c) Les suites de la rencontre

Après chaque temps d'échanges animé, le cabinet réalise une restitution synthétique et une analyse des contributions. Cette phase est d'une grande importance pour la bonne poursuite de la concertation puisqu'elle permet, d'une part aux participants de disposer d'une analyse de leur travail qui leur permettra de percevoir l'intérêt de leur participation, et d'autre part de pouvoir faire mûrir le processus de concertation en cohérence avec les échanges menés afin que la démarche serve davantage l'ambition du projet.

2.5.2. Mobiliser des outils d'animation spécifiques : l'exemple des séminaires du Cantal

Comme mentionné en introduction, le cabinet travaille depuis plus de 20 ans dans le domaine de la participation et de la concertation. L'équipe maîtrise donc de nombreux outils d'animation, qu'elle mobilise et adapte au gré des besoins.

Pour ne pas dresser une liste exhaustive de ces outils, je présenterai uniquement ceux mobilisés lors de l'animation de la démarche pour la préfecture du Cantal, qui sont les outils « basiques » qui illustrent globalement ceux auxquels j'ai eu le plus souvent recours lors de mon stage.

Afin d'aider la préfecture du Cantal à élaborer les volets territoriaux du prochain CPER⁷ 2021-2027, j'ai établi, en binôme avec le directeur de Nicaya une démarche structurée en trois séminaires répartis entre avril et juillet 2021 avec l'ambition de faire émerger des actions structurantes d'intérêt commun à inscrire au CPER.

Comme mentionné dans la partie précédente, pour parvenir à faire émerger une stratégie de développement partagée, il est indispensable que l'ensemble des acteurs concernés s'accordent sur une ambition de développement commune vers laquelle s'orienteront les actions. Nous avons donc construit les trois séminaires avec les objectifs suivants :

- Faire émerger **un positionnement et une ambition de développement partagés** pour le territoire
- Définir des **orientations de développement partagées à l'échelle du Cantal**
- Définir des **déclinaisons opérationnelles des orientations** afin de construire le programme d'action structurantes à inscrire au programme d'opération du CPER

On voit bien ici que les trois grandes étapes permettant l'appropriation et la pertinence de la concertation sont respectées.

Ensuite, pour répondre à ces objectifs, plusieurs outils ont été mobilisés dont :

- **Un exercice créatif dit du « Blason » :**

L'objectif de cet outil « créatif » est d'enclencher, de manière ludique, une réflexion de fond nourrissant la démarche. En effet, sous prétexte de réaliser un blason, emblème du Cantal et de la Région Auvergne Rhône Alpes, les participants ont, chacun leur tour, présenté en quelques éléments

⁷ Contrat de Plan État-Région

ou images clés, leur vision actuelle du territoire. La restitution puis l'analyse collective de ces présentations individuelles fait finalement apparaître des éléments de convergence desquels il est possible de faire émerger le positionnement commun puis l'ambition d'avenir pour le territoire. Quelques exemples de blasons réalisés sont présentés [en annexe](#) du présent document.

- **L'organisation de groupes d'études**

Pour guider la réflexion des participants, nous organisons des groupes d'études thématiques. Les participants sont divisés en sous-groupes pour réfléchir sur une thématique donnée pendant une quinzaine de minutes. Ensuite, on opère un changement de groupe pour les amener à explorer une nouvelle thématique et enrichir les productions du premier groupe. À la fin de ces deux tours, une restitution collective est faite afin que chaque participant puisse prendre connaissance des contributions formulées et les enrichir si souhaité. Dans l'exemple mentionné, nous avons eu recours à cet outil d'animation deux fois :

- Une première fois au cours de laquelle les participants ont été divisés en 4 groupes de travail les invitant à explorer respectivement les Atouts – Faiblesses – Opportunités - Menaces (AFOM) du département du Cantal
- Une seconde fois pour définir, sur la base de l'AFOM précédemment réalisé, les chances à saisir (atouts x opportunités), défis à relever (faiblesses x opportunités), zones potentielles de conflit (atouts x menaces) et zones potentielles de danger à éviter (faiblesses x menaces) pour le développement du Cantal.

Ce travail a permis, *in fine*, de faire émerger des orientations structurantes pour l'avenir du Cantal.

- **Le recours à des questionnaires de priorisation en ligne en direct :**

Un dernier outil que nous utilisons souvent pour parvenir à saisir l'essentiel dans l'expression des participants est le questionnaire de priorisation en direct. Ce dernier permet aux participants de voter en direct pour les éléments des échanges qu'ils pensent prioritairement à valoriser. Cela nous aide ensuite à orienter la poursuite du processus en axant les échanges sur les thématiques mises en avant.

La partie précédente donne les grandes lignes méthodologiques permettant de définir et mettre en œuvre une stratégie de concertation volontaire. Il apparaît ici, contrairement à la partie sur la concertation réglementaire, plus difficile d'entrer dans le détail car la méthode et la stratégie sont choisies en fonction de la mission confiée et du besoin identifié.

3.3. Analyse comparée des deux types de concertation

Pour conclure cette troisième partie sur les méthodologies ayant guidées mes interventions tout au long de ce stage, il m'a paru pertinent de présenter mon analyse comparée des deux types de concertation.

La différence majeure que j'ai pu remarquer, et que j'espère avoir bien soulignée dans la partie précédente, réside dans le caractère très cadré et procédural des démarches de concertations réglementaires, d'une part et le caractère très évolutif des démarches de concertations volontaires

d'autre part. En effet, si dans le premier cas la stratégie de concertation est très classique et fixée par avance, elle demeure très libre et évolue avec la réflexion dans le second cas.

Pour moi, cette différence est étroitement liée à l'objectif recherché par chacune des démarches. La concertation réglementaire, parce qu'elle vise uniquement à recueillir largement l'avis du public sur un projet, ne requiert pas la mise en œuvre de processus très spécifiques. La condition *sine qua non* de sa réussite est la bonne participation et la libre expression du public. L'objectif étant clair, il n'y a donc pas de réflexion particulière à avoir pour élaborer une stratégie appropriée.

Au contraire, la concertation volontaire répond à des besoins et objectifs variés, très contextuels et parfois imprécis. La clé de la réussite de ce second type de concertation réside donc dans l'appropriation de la mission par l'accompagnateur, comme montré précédemment. À noter que la réflexion précédente ne signifie pas que les concertations réglementaires ne requièrent aucune appropriation ni réflexion, toutefois l'objet de la concertation étant souvent bien défini et le processus encadré par la loi, elles relèvent selon moi, davantage d'une application que d'une réflexion de fond. Il y a donc d'importants écarts en termes de réflexion à mener pour répondre à l'objectif de chacune des concertations.

Toutefois, parce qu'elles servent des ambitions très différentes, toutes deux ont des apports distincts et sont pour cela intéressantes à mobiliser. Par ailleurs, si je n'ai aucun doute quant à l'intérêt de la concertation volontaire, il me semble que la concertation réglementaire présente d'importantes pistes d'amélioration qui seront mentionnées dans la partie suivante relative à mon retour sur l'activité de concertation en elle-même et plus globalement sur cette nouvelle expérience professionnelle.

4. CONCLUSION RÉFLEXIVE SUR CETTE EXPERIENCE

Pour conclure ce rapport de stage qui décrit mon intervention au sein de Nicaya conseil, il est important d'effectuer un retour réflexif sur la pratique de la concertation en mentionnant les atouts et limites que j'ai pu percevoir à la mise en œuvre de processus participatifs, ainsi que sur mon expérience au sein du cabinet de conseil et sur les perspectives de professionnalisation qu'il m'a offertes.

4.1. Mon retour sur la concertation

4.1.1. Les atouts de la concertation

Bien que d'ores et déjà convaincue de la pertinence de mobiliser l'intelligence collective pour concevoir et mettre en œuvre des projets appropriés et pertinents, ces 6 mois de stage n'ont que renforcer mon intérêt pour cette pratique.

La concertation est pour moi une pratique d'avenir, dont la portée est encore trop sous-estimée. À l'heure où une fracture de plus en plus importante entre la sphère décisionnelle et le public est observée, le taux d'abstention aux élections est l'exemple le plus révélateur, la concertation apparaît pour moi comme un outil au grand potentiel d'intermédiation. En effet, en permettant au maître

d'ouvrage de se connecter avec les réalités locales tout en permettant aux citoyens d'être proactifs dans le développement de leur environnement ou de leur territoire, elle offre l'opportunité de réduire la fracture précédemment mentionnée.

En plus de rapprocher les décideurs du public, la concertation renforce la pertinence et l'acceptation du projet. En recueillant l'expression du public, le maître d'ouvrage se retrouve parfois à faire face à des problématiques non-envisagées auxquelles des solutions peuvent être trouvées. Aussi, parce qu'elle permet, tant que possible de concilier les intérêts de chacun, de construire et faire évoluer un projet avec les acteurs locaux, la concertation apporte une réelle plus-value par rapport à un processus d'élaboration de projet traditionnel.

J'ai pleinement pris conscience de la force de la concertation en accompagnant un membre de l'équipe de SNCF Réseau sur un projet de démolition d'habitat occupé. À l'issue des échanges avec des habitants, le décideur a revu sa perception du projet, voire changé d'avis sur la variante à retenir du fait d'une prise de conscience des réalités locales et notamment de l'attachement des gens à leur quartier que les études techniques ne font pas ressortir.

Toutefois, j'ai pu remarquer que la plus-value des processus participatifs, aussi importante puisse-t-elle être, dépend très étroitement de la volonté du maître d'ouvrage de concerter ainsi que des principes d'intervention du cabinet de conseil accompagnant la démarche. D'un processus riche, la concertation peut devenir un obstacle réglementaire à lever pour mener à bien un projet, d'où les limites de l'exercice.

4.1.2. Les limites de la concertation

Tout au long de ce stage j'ai pu relever des limites liées à la mise en œuvre de processus de concertation, plus qu'au concept en lui-même.

En premier lieu, j'ai trouvé que l'intérêt de la concertation est étroitement dépendant de l'ambition du cabinet qui accompagne la concertation. En effet, face aux enjeux croissants de participation citoyenne, vecteur de sens pour l'action publique, la concertation est depuis quelques années devenue une pratique incontournable à l'élaboration de divers projets. Aussi, de nombreux cabinets non spécialisés, font de cette pratique porteuse leur cœur de métier sans pour autant en saisir réellement le potentiel ni le sens. En pratique, cela se traduit par l'élaboration de stratégies de communication et de participation classiques et non spécifiques au projet, ce qui perd de sa pertinence.

Par ailleurs, bien que j'estime énormément les apports de la concertation pour tout projet, je demeure légèrement moins convaincue par la concertation réglementaire telle qu'elle est menée aujourd'hui. Si le principe initial visant à permettre à chacun de s'exprimer me paraît indispensable pour œuvrer pour l'intérêt général, l'aspect très procédural et le manque de volonté de certains maîtres d'ouvrage dans la mise en œuvre de ce type de concertation rendent, à mon sens, la concertation bien moins intéressante. J'ai pu observer un réel écart de richesse de production entre les concertations volontaires et les concertations réglementaires que j'ai menées. Pour moi, cela vient principalement du fait que dans le premier cas, la concertation est perçue comme un outil clé de l'avancement du projet, alors que dans le second elle est souvent perçue comme un obstacle au

bon avancement du projet. L'encouragement à la richesse d'expression par le maître d'ouvrage n'est donc pas le même.

Finalement, dans certains cas la concertation réglementaire m'apparaît être un processus quelque peu biaisé donnant de la voix au public sans pour autant réellement souhaiter qu'il s'exprime, par crainte de faire émerger des oppositions à ce dernier.

Cette réflexion m'amène à une dernière limite que j'ai pu identifier, à savoir le manque de prise en considération des apports de la concertation par le maître d'ouvrage, notamment lorsque celle-ci est obligatoire. J'ai parfois été gênée du manque voire de l'absence de valorisation des contributions recueillies lors de la concertation. Cette étape d'analyse et d'intégration de l'expression du public à la réflexion sur le projet est, pour moi, l'étape essentielle. En effet, elle donne à la concertation tout son sens et montre au public que sa participation sert l'avancement du projet. Il y a donc intérêt à ce que chaque maître d'ouvrage saisisse et soit convaincu de l'intérêt de la concertation lorsqu'il engage un processus de participation du public pour que les apports de celui-ci soient valorisés à leur juste valeur.

Pour autant, si des efforts doivent être faits côté maîtrise d'ouvrage, il est aussi nécessaire d'accroître la connaissance du public sur la portée de ces processus de concertation : concerter n'est pas synonyme de décider. Aujourd'hui, la notion de concertation, parce qu'elle intègre des logiques et pratiques très différentes est source de multiples confusions. En effet, en regroupant sous le même terme aussi bien des processus de consultation visant simplement à recueillir l'avis du public sans qu'il n'intervienne obligatoirement dans le processus de décision, et des processus de co-construction donnant une voix décisionnelle au public, ce dernier peut être confus quant à la portée de sa participation. Il est donc indispensable de préciser clairement le but de la concertation menée ainsi que sa portée dès le départ, autrement, le public, lassé de voir sa participation vaine, perd toute foi en ces processus participatifs qui sont pourtant d'une richesse indéniable pour les projets.

4.2. Mon retour général sur cette expérience

Je terminerai ce rapport par un retour général sur cette expérience professionnelle dont je tire un retour globalement très positif.

4.2.1. L'équipe

Lors de mes précédents stages, j'ai toujours travaillé au sein de services constitués d'un grand nombre de collaborateurs, c'est pourquoi, j'ai fortement apprécié travailler dans une équipe de 11 collaborateurs dont seulement 8 sur site. En comparaison avec mes expériences passées, j'ai trouvé que ce nombre restreint m'a permis d'acquérir très rapidement une grande autonomie ainsi que de vraies responsabilités. En effet, j'ai pu m'apercevoir que plus l'équipe est petite et plus l'investissement de chaque collaborateur est important car chacun porte et est responsable de l'avancement des projets qu'il a à sa charge. J'ai donc très rapidement eu des responsabilités similaires à celles de tout autre consultant du cabinet, ce que j'ai trouvé très valorisant, et ce qui m'a encouragé à m'investir pleinement pour garantir le bon avancement des projets. Toutefois une légère difficulté liée à ce petit nombre et à la jeunesse de l'équipe est que lors de périodes d'intenses

charges, il devient plus difficile de mobiliser les personnes d'expérience pour avoir des conseils et retours sur son travail, même si chacun met tout en œuvre pour se rendre disponible au maximum et aider l'autre, ce qui peut freiner l'avancée personnelle.

Par ailleurs, j'ai aussi beaucoup apprécié travailler en petit nombre, qui je trouve, favorise la cohésion d'équipe, et la bienveillance entre collègues. Au sein de Nicaya, tout est mis en place pour favoriser la bonne entente, l'entraide et le bien-être des collaborateurs. Les directeurs organisent notamment des temps de partage qui visent à renforcer l'esprit d'équipe et à partager des concepts qu'il est possible de mobiliser aussi bien sur le plan professionnel que personnel (exemple : partage sur les 4 accords Tolteques, réalisation du test psychologique MBTI⁸...). J'ai beaucoup apprécié la volonté de chacun de faire progresser chaque consultant pour finalement faire progresser l'équipe.

Enfin, travailler au sein d'une équipe aux parcours très hétérogènes m'a permis de m'ouvrir à de nouveaux chemins de pensée, enrichissant aussi bien ma réflexion interne que les projets que lesquels nous intervenons.

4.2.2. Mon intervention au sein de Nicaya

Concernant mon intervention au sein de Nicaya en elle-même, j'ai fortement apprécié la constante stimulation intellectuelle à laquelle j'ai été confrontée. En effet, du fait de la diversité des interventions, de la diversité des interlocuteurs, et de la volonté de toujours ancrer territorialement notre intervention, chaque mission devient très spécifique. Aussi, bien que notre intervention suive toujours la même méthodologie générale présentée précédemment, le travail de réflexion et d'analyse est très différent d'une mission à l'autre, ce qui nous amène à aborder des tâches classiques comme la rédaction de synthèses ou de comptes rendus, avec un œil nouveau pour que ces productions nourrissent la réflexion en cours et servent l'ambition du projet.

Par ailleurs, intervenir au sein de Nicaya conseil m'a permis de développer ou renforcer de nombreuses compétences, notamment :

- **Ma capacité de rédaction, d'analyse et de synthèse** : comme montré précédemment, cette compétence est au cœur de l'activité du cabinet. Pour permettre une bonne valorisation de l'expression du public, il est indispensable d'être capable d'analyser et restituer de manière synthétique mais représentative les temps d'échanges organisés afin d'en tirer les enseignements qui éclaireront la décision du maître d'ouvrage. C'est donc en partie de cette compétence que dépend la pertinence d'un processus de concertation mené.
- **Mon aisance orale** : animer des temps d'échanges implique nécessairement d'être un bon orateur. Tout au long de mon stage j'ai donc pu développer cette compétence en menant de nombreux entretiens, ainsi qu'en animant des ateliers participatifs et réunions d'information.
- **Mon aptitude à adapter mon discours à l'interlocuteur** : en animant des temps d'échange entre le public et les décideurs, Nicaya conseil apparaît comme un intermédiaire entre divers

⁸ **Myers & Briggs Type Indicator** : test psychologique qui permet de cerner le mode de fonctionnement des personnes. Il aide à nouer des relations plus efficaces, productives et agréables.

interlocuteurs. Ce stage a donc renforcé ma capacité à adapter mon discours afin d'adopter le bon niveau de détail pour que l'information puisse être compréhensible par mon interlocuteur.

- **Mon aptitude à mobiliser mes compétences théoriques dans la pratique** : intervenir en lien direct avec des équipes techniques, notamment sur des projets de développement urbains ou de planification stratégique, m'a été d'autant plus facile que je disposais de connaissances en droit de l'urbanisme et en planification urbaine. Mobiliser ces connaissances m'a donc permis de comprendre plus facilement les réunions techniques et de rapidement saisir les enjeux des missions sur lesquelles nous intervenons.
- **Ma capacité à maintenir une veille informative sur un sujet pour servir le projet** : l'intervention du cabinet étant très liée à un contexte socio-politique, il était important de mener une veille sur l'actualité locale. J'ai donc développé des compétences en termes de recherche et de sélection de l'information utile à comprendre le contexte accompagnant le projet.
- **Ma capacité à m'intégrer au sein d'une organisation** : bien que je pense avoir d'ores et déjà acquis cette compétence lors de mes expériences professionnelles précédentes, la crise sanitaire m'a permis une nouvelle fois de la faire évoluer. En effet, s'intégrer à une équipe partiellement en télétravail est plus complexe qu'en présentiel et demande une adaptation tout autre. Par ailleurs, intégrer une équipe de 10 est aussi bien différent d'intégrer une grande équipe : la cohésion étant plus forte dans les petites équipes, il peut apparaître plus compliqué de s'y faire sa place. Toutefois, au sein de Nicaya l'accueil fut tel que l'intégration fut presque immédiate.
- **Ma compréhension des processus humains** : la concertation et la co-construction étant des processus de construction de projets et de maturation collective de ces derniers, j'ai découvert et appris à comprendre les processus humains pour pouvoir élaborer des stratégies appropriées facilitant l'appropriation du projet par le public.

4.3. Perspectives de professionnalisation

Si mon stage précédent au sein du service développement durable d'EOLE-NExTEO m'a permis d'affiner mes volontés pour l'avenir en affirmant mon intérêt pour la sphère publique ainsi que pour les projets d'intérêt général, le présent stage les a davantage confirmées.

La concertation, en proposant à chacun de s'exprimer sur un projet en amont de sa mise en œuvre, est, pour moi un outil indispensable à l'élaboration de tout projet d'avenir, pertinent, optimisé, et adapté aux spécificités locales. Concevoir et animer des processus de concertation est donc un réel moyen d'œuvrer pour l'intérêt général, et semble parfaitement correspondre à mes aspirations professionnelles construites au fil de mes expériences passées.

Par ailleurs, la concertation, parce qu'elle place l'humain au centre du projet me permet d'allier à ma pratique professionnelle, une dimension sociale qui me tient à cœur comme le montre mes expériences passées : responsable des actions solidaires locales au sein d'Ingénieurs sans frontières Tours, assistant en maîtrise d'ouvrage pour la construction d'habitat social...



Aussi, parce tout semble réuni pour m'offrir un début de carrière professionnelle enrichissant et formateur, j'ai accepté la proposition d'embauche qui m'a été faite, et démarre donc début août en tant que consultante junior en concertation chez Nicaya conseil.

ANNEXE N°1 – Présentation de l'équipe de Nicaya



ELISE RIBARDIÈRE
Consultante junior

Gestion de projet
Veille et analyse d'information
Rédaction de notes
Documents de synthèse
Assistance dans l'animation
d'ateliers participatifs



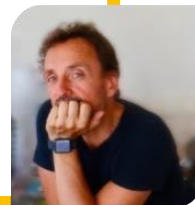
BLANDINE PERICHON
Directrice associée gérante
Consultante experte
Formatrice

Animation réunions publiques
et ateliers
Formation des acteurs
à la concertation



ADELINE PRATLONG
Urbaniste
Consultante sénior

Stratégie
Conseils et méthode
Relations avec le MOA et les partenaires



STÉPHANE SAINT-PIERRE
Directeur de Nicaya conseil
Consultant expert

Conseil en stratégie
Conseil en positionnement
Conseil en relations avec les parties
prenantes



SAMUEL MAZZER
Consultant junior

Gestion de projet
Veille et analyse d'information
Rédaction de notes
documents de synthèse
Assistance dans l'animation
d'ateliers participatifs
Questionnaires en ligne



LAURENCE GONTARD
Consultante experte
Directrice de projet

Mobilisation des parties prenantes
Animation de la concertation
Relations avec le MOA et les
partenaires



VERONIQUE MAILLET
Assistante

Appui logistique
Prise de notes
Verbatim



JENNIFER WILLIAMSON
Consultante sénior

Conseil en stratégie
Conseil en positionnement
Conseil en relations avec
les parties prenantes



CAMILLE BOUVET
Consultante junior

Gestion de projet
Veille et analyse d'information
Rédaction de notes, documents de synthèse
Assistance dans l'animation d'ateliers participatifs
Questionnaires en ligne



JORDAN FLEURUS
Consultant junior

Gestion de projet
Veille et analyse d'information
Rédaction de notes
Rédaction de documents de synthèse
Assistance dans l'animation
d'ateliers participatifs



DIANE JULIEN
Consultante experte

Mobilisation des parties prenantes
Animation de la concertation
Relations avec le MOA et les partenaires

[→ Retour au rapport](#)

ANNEXE N°2 – Exemple d'analyse de contexte

Élaboration de la nouvelle politique de déchets partagée à l'échelle d'Alès Agglomération

LE CONTEXTE DE LA MISSION

Pour rappel, la présente a pour objectif de recueillir les perceptions des acteurs locaux (éboueurs, élus des communes, directeurs mission) afin d'élaborer une nouvelle politique de gestion des déchets partagée à l'échelle du territoire d'Alès Agglomération afin d'optimiser leur collecte et leur valorisation tout en maintenant une bonne qualité de service pour les citoyens. L'analyse de contexte menée vise de déchetteries et centres de tri, partenaires socio-économiques...) afin de pouvoir affiner notre connaissance des enjeux et définir la démarche à mettre en œuvre pour y répondre.

L'ANALYSE DE CONTEXTE

Suite à la restitution et au partage collectif des 50 entretiens réalisés, nous nous sommes aperçus que les acteurs du territoire alésiens ont une conscience partagée sur la problématique de la gestion des déchets : tout le monde reconnaît un retard du territoire en la matière et le besoin d'améliorer le service. Toutefois lorsqu'ils s'attachent à décrire cette problématique, des éléments très spécifiques à leur commune apparaissent. Cette hétérogénéité des situations nous a amené à penser que la réponse à cette mission n'était **pas dans la recherche d'une solution unique** mais davantage dans la **création d'une dynamique collective facilitant le dialogue territorial** et ainsi **l'émergence de solutions partagées**.

Aussi, la problématique qui guide notre intervention est la suivante :

Comment amorcer une dynamique collective au sein du territoire d'Alès Agglomération pour engager le progrès en termes de gestion des déchets ?

Pour définir la stratégie permettant d'y répondre, nous avons réalisé un processus créatif, tel que défini dans le rapport. Voici l'histoire collectivement créée.

L'HISTOIRE

« Le petit enfant jouait seul sous l'arbre pendant que les adultes étaient occupés à déjeuner. Il répétait inlassablement la même comptine « et voici passer le traderidera, tralala, tralala ». Dans sa tête il voyait un cortège bigarré avec des trompettes, des gens déguisés, un joyeux bazar. Ce spectacle plaisait aux passants qui contemplèrent toute cette troupe agglutinée au même endroit. Des messieurs très sérieux observaient au loin tout ce petit ménage. Il faudrait bien à un moment leur dire. La nuit venant, le cortège allume des bougies mais les ombres leurs donnent des visages sinistres. Toute cette vision les faisait bien rire. Il y en a qui trébuchent et se rattrapent aux épaules des autres. Le trompettiste est devant et mène la danse tandis que le cortège s'ébranle pour le suivre tant bien que mal. Mais qui va là ? Personne ne vous connaît. C'est ainsi que le cortège fut stoppé par le gendarme qui veillait à proximité de la fête. Oh malheureux. Vous nous avez oubliés. Ne saviez-vous pas que nous aurions souhaité participer à la fête ? Après cet incident, tout le monde fut invité et l'apéritif coula à flots et la musique retentit dans tout le vallon. C'était l'été l'air était doux. »

L'ANALYSE DE L'HISTOIRE

L'analyse de cette histoire se fait ensuite en deux temps :

- **Un temps d'analyse individuel de l'histoire** par chaque participant sans chercher à la rapprocher d'une quelconque réalité, suivi d'un partage collectif ;
- **Un temps de transposition des enseignements tirés de l'analyse de l'histoire** à la situation réelle pour définir les grandes lignes de la stratégie à mettre en place.

Des compréhensions individuelles de cette histoire, il est ressorti l'analyse suivante :

« Le petit enfant jouait seul sous l'arbre pendant que les adultes étaient occupés à déjeuner. Il répétait inlassablement la même comptine » et voici passer le traderidera, tralala, tralala ».

Analyse : Ce premier temps de l'histoire est marqué par la naïveté d'un enfant avec plusieurs univers bien distincts (adulte/enfant).

« Dans sa tête il voyait un cortège bigarré avec des trompettes, des gens déguisés, un joyeux bazar. Ce spectacle plaisait aux passants qui contemplèrent toute cette troupe agglutinée au même endroit. Des messieurs très sérieux observaient au loin tout ce petit ménage. Il faudrait bien à un moment leur dire. La nuit venant, le cortège allume des bougies mais les ombres leurs donnent des visages sinistres. Toute cette vision les faisait bien rire. Il y en a qui trébuchent et se rattrapent aux épaules des autres. »

Analyse : Ce second temps de l'histoire est un temps d'effervescence collective, peu cadré (« bazar »), et joyeux. On note la présence d'une autorité extérieure, qui n'intervient pas (« messieurs très sérieux observent au loin »). Toutefois dans cette légèreté et cette joie, apparaissent en arrière-plan des éléments plus graves (sinistres) presque cachés mais qui ne viennent cependant pas altérer la gaieté du groupe.

« Le trompettiste est devant et mène la danse tandis que le cortège s'ébranle pour le suivre tant bien que mal. Mais qui va là ? Personne ne vous connaît. C'est ainsi que le cortège fut stoppé par le gendarme qui veillait à proximité de la fête. »

Analyse : Ce troisième temps marque une transition avec la phase précédente puisque de ce collectif peu ordonné émerge un leader qui guide le groupe.

« Oh malheureux. Vous nous avez oubliés. Ne saviez-vous pas que nous aurions souhaité participer à la fête ? Après cet incident, tout le monde fut invité et l'apéritif coula à flots et la musique retentit dans tout le vallon. C'était l'été l'air était doux. »

Analyse : Ce dernier temps est caractérisé par une ouverture du noyau initial (« cortège »). Le groupe devient intégrateur et inclusif : la dynamique collective s'élargit.

En résumé, cette histoire décrit l'évolution d'un groupe peu cadré, initialement animé par une **dynamique collective presque chaotique sans but commun apparent**. On observe par ailleurs, une certaine **mise à distance de la gravité de la réalité** par ce groupe, au sein duquel règne la joie et la légèreté. Finalement, il ne s'agit pas d'une histoire centrée sur un résultat mais plus sur la **création et le maintien d'une dynamique collective**.

LES ENSEIGNEMENTS DE L'HISTOIRE CRÉATIVE

Lorsqu'on transpose les enseignements de cette histoire à la situation réelle, nous arrivons aux recommandations suivantes :

- Faire émerger une dynamique et un état d'esprit collectifs pour l'heure absents (« joyeux bazar »)
- Faire travailler le groupe dans une ambiance décontractée pour amorcer le cheminement collectif avec légèreté
- Engager le processus sans intervention d'une autorité pour ne pas cadrer dès le début les échanges et favoriser le brainstorming d'idée : cela permettra à chaque acteur de se rendre compte des réalités de ses confrères (« observant de loin »)
- Travailler en groupe réduit au départ puis élargir le cercle de réflexion

Tout nous conduit à mettre en mouvement le territoire de manière progressive et constructive d'abord avec les décideurs pour fixer les orientations puis avec l'ensemble de la population pour partager et enrichir la réflexion.

L'ÉMERGENCE D'UNE STRATÉGIE

Cela nous amène donc à une stratégie en trois temps :

- 1. Organiser un travail entre élus, convivial et peu normé, sans recherche de cohérence, pour :**
 - Amorcer la dynamique collective dans la légèreté
 - Créer le lien, l'alliance et l'état d'esprit de travail collectif
 - Échanger en étant préservé des injonctions et contraintes des institutions
- 2. Poursuivre le travail entre élus pour faire émerger des lignes de forces et de convergences**
 - Pour aborder en confiance les situations plus problématiques
 - Avec un meneur qui prend le lead des échanges pour : tirer les discussions vers l'avant et créer une intentionnalité plus directive
- 3. Partager les orientations structurantes de la politique des déchets définies par les élus avec les partenaires et autres parties prenantes**
 - Pour partager le travail réalisé et les solutions portées par les élus
 - Pour enrichir et approfondir les orientations et actions
 - Toujours dans un cadre convivial et propice au travail en commun et constructif

L'OPÉRATIONNALISATION DE LA STRATÉGIE

Opérationnellement, ce processus se traduit par :

- **2 séminaires avec les élus :**
 - **Séminaire n°1 : Installer le groupe et la dynamique de travail dans une ambiance légère**

- Une animation qui favorise l'expression des élus et le traitement distancié des problématiques
- Sans autorité pour cadrer les échanges
- **Séminaire n°2 : Faire émerger des orientations et actions**
 - Une animation qui favorise la définition d'une ossature pour la politique de gestion des déchets
 - Présence d'une autorité pour aider les élus à cheminer et aborder les problèmes plus difficiles
- **Une ouverture des échanges plus largement pour confronter le travail des élus et l'enrichir d'avis extérieurs :**
 - Engagement d'une série de consultation / concertation avec les parties prenantes : institutionnels, habitants, entreprises
 - En entretenant un état d'esprit et des modalités positif et convivial
- **L'élaboration du règlement de collecte sur la base du travail des élus enrichi par les échanges avec les parties prenantes**

[→ Retour au rapport](#)

ANNEXE N°3 – Exemple de blasons réalisés

MODÈLE DE BLASON A COMPLÉTER

Nom :

Symbole du Cantal	Symbole de la région Auvergne Rhône-Alpes
Ce sur quoi le Cantal est particulièrement bon	

Ma devise pour le Cantal





QUELQUES EXEMPLES DE BLASONS COMPÉTÉS PAR LES PARTICIPANTS

Nom : Mme Bru

Des montagnes, du vert et des sources	Innovante et accueillante
Naturellement authentique	

Ensemble pour le Cantal de demain

Nom : C. Montin - Association maires du Cantal

Qualité extrême environnement Sérénité Santé bien-être tranquillité	Région majeure en Europe Force puissance économique
Exemples de réussite Interlab à Mourjou Entreprise Mecatheil	

Un cadre idéal pour le développement de l'excellence

Nom : SAUTAREL

Nom : M. Otheil

La chaîne des Puys	Ensemble montagneux
Authenticité	

Cantal bien plus qu'un fromage !!!

Symbole du Cantal le Volcan le Vivant le Capital "Avenir" les Hommes	Symbole de la Région Auvergne Rhône-Alpes Richesse Puissance Equilibre Une "petite" France
Ce sur quoi le Cantal est particulièrement bon Préservation d'un capital et de valeurs	

Ma devise pour le Cantal
Terre d'Avenir

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXERCICE DES BLASONS

Il est ressorti des échanges que :

- Le Cantal a trop longtemps **été identifié à ses paysages montagneux, ses volcans, sa verdure, son fromage, ...** ;
- **Les évolutions sociétales** (aspirations pour des modes de vie authentiques, transition écologique, ...), accentuées par les effets de la crise sanitaire, offrent au Cantal une **opportunité de valoriser ses atouts propres** (agriculture / élevage et savoir-faire associés, gastronomie, entrepreneuriat dynamique, authenticité, patrimoine d'arts et d'histoire, ...) et de favoriser une nouvelle dynamique de développement démographique et économique reposant sur une attractivité nouvelle pour des habitants et pour des actifs autour d'une qualité de mode de vie remarquable ;
- Il est important que les responsables territoriaux et socio-économiques du Cantal saisissent cette opportunité :
 - Pour **faire du Cantal un lieu de vie et d'activités rayonnant, moderne et attractif** ;
 - Pour **entreprendre une démarche de promotion** renforçant son attractivité sur la base d'une image renouvelée ;
 - Pour **développer une gamme de services d'accueil** favorisant et facilitant l'implantation de nouveaux arrivants.

[→ Retour au rapport](#)

BIBLIOGRAPHIE – WEBOGRAPHIE

CNDP. (2021) *Qu'est-ce qu'un débat public ?* ImPACtons ! Consulté le 29 juillet 2021, à l'adresse <https://impactons.debatpublic.fr/debat-public/qu-est-ce-qu-un-debat-public/>

Groupe Moniteur SAS. (2018). 50 questions la participation du public aux projets d'aménagements et aux projets urbains. *Le Courrier des maires*, 327, 1-15. Consulté le 25 juillet 2021 à l'adresse https://www.seban-associes.avocat.fr/wp-content/uploads/2018/10/MMP-MBU-AG-50questions_participation-Courrier-des-maires.pdf

MABI. C. (2011) Les conceptions de la participation citoyenne inscrites au sein d'un dispositif de concertation. Étude du débat public CNDP « Projet de parc éolien en mer des deux côtes », Laboratoire COSTECH-Université de technologie de Compiègne, Consulté le 25 juillet à l'adresse https://www.participation-et-democratie.fr/system/files/atelier_4-3_clement_mabi.pdf

Ministère de la Transition écologique. (2021) *Prévention des risques naturels*. Consulté le 25 juillet 2021 à l'adresse <https://www.ecologie.gouv.fr/prevention-des-risques-naturels>

Junior consultant in public project management

Development and implementation of consultation processes

This report is a structured restitution of my activity within Nicaya Conseil, specialized in project management assistance in public consultation, participation, and information.

During my 6-month internship, I mainly accompanied and advised public decision-makers in the conception and elaboration of concerted urban planning and sustainable development projects.

More precisely, I learned to use collective intelligence to serve a project or an ambition by developing and implementing consultation strategies adapted to a situation.

In order to give a clear account of my intervention within the firm, this report begins with a presentation of Nicaya conseil, its ethics and the projects in which I was involved. The purpose of these two descriptive parts is to present the framework of my internship and to illustrate the diversity of the firm's missions as well as the different objectives for which consultation can be implemented. Then, the report presents the general methodology that I used to define and implement consultation strategies. This methodology, far from being predefined, is based on my personal analysis and my feedback during my 6-month internship.

Finally, the last part is a reflexive feedback on consultation which, as it is carried out today, presents assets but also limits. It also gives my feedback on this internship, which, as you will discover throughout this report, has met my expectations, and confirmed my professional wishes for the future.

Keywords : Internship, consultation, collective intelligence, participative process, co-construction, territorial development, public decision-makers

Nicaya conseil

197 allée du Castellas, 13 770 Venelles

Professional tutor

Blandine PÉRICHON

Associate executive director

Academic tutor

Christophe DEMAZIÈRE

Research teacher