

CONCERTTRANSITION · PROJET ERASMUS+

Comment optimiser les processus de concertation et les démarches de dialogue avec les parties prenantes ?

Référentiel illustré et empirique



dialogue
océan



BDS Koop
eraldaketa fabrika



Cofinancé par
l'Union européenne

Directeur de publication
Dialogue Océan

Auteur
Florent Marcoux

Mise en page
Eneko Lecuona Artola

Date de publication
Septembre 2026

Financement
Ce guide a été développé avec le soutien du programme Erasmus+.

MENTIONS LÉGALES

Sauf mention contraire, l'ensemble des contenus est publié sous licence CC BY-SA. Vous pouvez les utiliser à des fins non commerciales, à condition d'en citer la source : Dialogue Océan. Pour toute utilisation commerciale, merci de nous contacter.

Co-financé par l'Union européenne. Les vues et opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ou de l'Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ni l'Union européenne ni l'autorité chargée de l'octroi ne peuvent en être tenues pour responsables.

© 2026. Ce contenu est diffusée sous licence ouverte CC BY-SA

Sommaire

1. Présentation du document	4
1.1 Contexte	4
1.2. De quoi parle ce référentiel ?	4
1.3. Quel est son objectif ?	4
1.4. A qui s'adresse-t-il ?	5
2. Quelques définitions et notions générales pour commencer	5
2.1. Définition	5
2.2. Pourquoi créer un espace permanent de dialogue territorial ?	5
2.3. Les objectifs du dialogue permanent pour DO	6
2.4. Les conditions de réussite	6
3. Les principes clés pour structurer l'espace de dialogue et le faire fonctionner	7
3.1 Clarifier le périmètre de l'espace	7
3.2. Concevoir et piloter un processus clair de dialogue avec les parties prenantes	8
3.3. Clarifier les mécanismes de gouvernance et de prise de décision	11
3.4. Mettre en place un système d'évaluation / bilan à l'issu d'un processus	13
4. Démarches et outils pour animer l'espace de dialogue	14
4.1. Un cadre clair et sécurisant	14
4.2. L'intelligence collective au service de la co-construction	14
4.3. Une prise de parole individuelle efficace	16
4.4. Des outils pour garder la mémoire	16
5. Eléments de synthèse : boîte à outils et recommandations	18
5.1. Synthèse des principes de structuration et fonctionnement de l'espace	18
5.2. Synthèse des démarches d'animation du dialogue	19
5.3. Quelques recommandations générales	19
6. Mise en pratique	20
6.1. État des lieux	20
6.2. Priorisation	21
6.3. Planification	21
6.4. Points de vigilance	21
6.5. Premier pas concret	21

1 Présentation du document

1.1 Contexte

Ce document a été développé dans le cadre du projet de partenariat européen ConcertTransition entre BDS Koop et Dialogue Océan, soutenu par le programme Erasmus+.

BDS Koop est une coopérative basque créée en 2019 qui promeut l'économie sociale transformatrice et le développement local. Elle encourage un entrepreneuriat responsable, respectueux de l'environnement et plaçant l'humain au cœur de ses préoccupations, afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie sur son territoire.

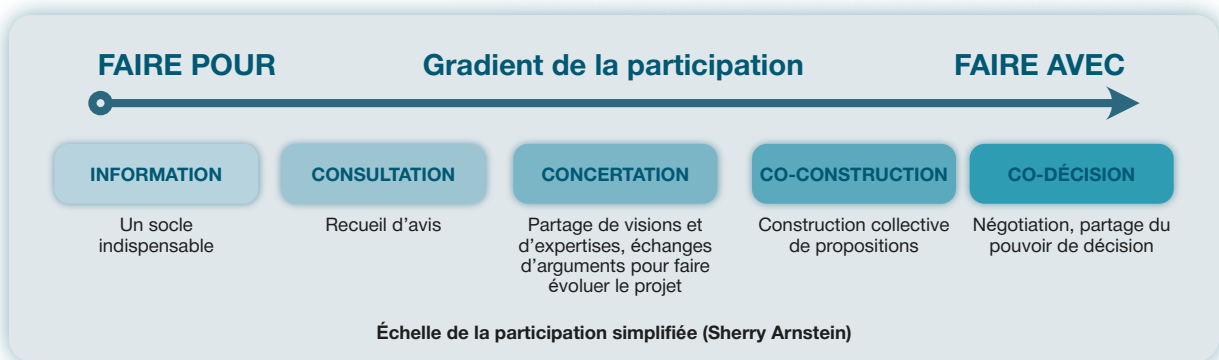
Dialogue Océan, association créée en 2024, est un espace de dialogue réunissant acteurs institutionnels, acteurs économiques, représentants d'usagers, associations de protection de l'environnement et scientifiques de la côte basque française. Son objectif est de favoriser une réflexion collective sur notre rapport au littoral et à l'océan, afin d'accompagner les dynamiques de transition écologique.

Ce référentiel est issu d'un travail mené conjointement par BDS Koop et Dialogue Océan autour des enjeux de dialogue territorial. Fondé sur l'expérience de Dialogue Océan, il a été conçu comme une ressource ouverte et adaptable, destinée aux associations, coopératives, entreprises de l'économie sociale et solidaire et autres organisations souhaitant structurer et renforcer leurs pratiques de dialogue territorial.

1.2. De quoi parle ce référentiel ?

Dans de nombreux domaines et secteurs, il est indispensable de permettre, voire de garantir, la participation de différentes parties prenantes pour s'assurer ou renforcer la pertinence de certaines stratégies, idées ou activités et en faciliter la mise en œuvre.

Cette notion de participation est très souvent présentée comme un enjeu de concertation ce qui est un raccourci réducteur. La concertation n'est qu'un type de participation possible sur une échelle beaucoup plus large de participation comme on peut le voir sur l'infographie ci-dessous :



Nous préférons donc parler de processus ou de démarches de dialogue avec les parties prenantes qui permet de s'inscrire sur une durée plus longue de la participation et de tenir compte de tous les leviers possibles de participation.

1.3. Quel est son objectif ?

Ce document présente ainsi les ingrédients indispensables pour un dialogue efficace et constructif c'est-à-dire un dialogue source d'innovation sociale et de transition durable sur un territoire donné. C'est donc un référentiel qui a pour vocation d'explicitier et de donner les clés pour la mise en place d'espaces et de processus de dialogue avec différentes parties prenantes sur un territoire.

Ce référentiel a été élaboré à partir du retour d'expérience de 2 organisations qui ont fait du dialogue le cœur même de leur raison d'être et de leur activité et ce afin de promouvoir et accompagner une transition sociétale juste et durable (cf. en annexe la présentation de chaque organisation).

1.4. A qui s'adresse-t-il ?

Ce document s'adresse à des organisations de tous types : Collectivités locales, associations, entreprises, centres de recherches. Ce document est intéressant autant pour les structures qui animent les espaces que pour celles qui y participent.

2 Quelques définitions et notions générales pour commencer

2.1. Définition

Le dialogue parties prenantes est un processus volontaire ou réglementaire permettant à une organisation (entreprise, collectivité, association...) d'engager une relation transparente et durable avec tous les individus et groupes impactés ou concernés par ses décisions.

Il s'inscrit dans une logique de co-construction dépassant la simple information unilatérale.

Ce dialogue comporte généralement plusieurs niveaux : information, consultation et parfois co-construction des solutions.

L'échelle de la participation de Sherry ARNSTEIN - 1969		
8	Contrôle citoyen : une communauté locale gère de manière autonome un équipement ou un quartier.	Pouvoir effectif des citoyens
7	Délégation de pouvoir : le pouvoir central délègue à la communauté locale le pouvoir de décider un programme et de le réaliser.	
6	Partenariat : la prise de décision se fait au travers d'une négociation entre les pouvoirs publics et les citoyens.	
5	Conciliation : quelques habitants sont admis dans les organes de décision et peuvent avoir une influence sur la réalisation des projets.	Coopération symbolique (tokenisme)
4	Consultation : des enquêtes ou des réunions publiques permettent aux habitants d'exprimer leur opinion sur les changements prévus.	
3	Information : les citoyens reçoivent une vraie information sur les projets en cours, mais ne peuvent donner leur avis.	
2	Thérapie : traitement annexe des problèmes rencontrés par les habitants, sans aborder les vrais enjeux.	Non-participation
1	Manipulation : information biaisée utilisée pour « éduquer » les citoyens en leur donnant l'illusion qu'ils sont impliqués dans le processus.	

2.2. Pourquoi créer un espace permanent de dialogue territorial ?

Les dispositifs habituels de dialogue avec les parties prenantes présentent de nombreuses limites :

- Les dispositifs autour de projet comme les débats publics ou les consultations : le dialogue arrive souvent trop tard, car le projet est déjà décidé, donc le dialogue consiste au mieux à essayer d'adapter le projet et sa mise en œuvre à la réalité du territoire et de ses parties prenantes. Par ailleurs ces dispositifs ne permettent que très rarement de dépasser le stade de la coopération symbolique (cf échelle d'Arnstein).

- Les instances de gouvernance institutionnalisés et portés par la puissance publique et ses émanations, représentent trop souvent des lieux de simple discussion ou information sans véritable co construction d'une décision collective. Quand elles laissent la place pour une décision collective, les jeux de pouvoirs prennent le dessus, chaque participant défend bec et ongle son positionnement et sa stratégie et les négociations ne reflètent que des intérêts sectoriels laissant peu de place à la recherche de l'intérêt général du territoire.
- Dans tous les cas, le dialogue qui s'opère est très souvent stérile et peu productif, limité par des postures dogmatiques, une écoute non active, des incompréhensions mutuelles et une asymétrie de connaissances.

2.3. Les objectifs du dialogue permanent pour DO

La genèse du projet de création de cet espace Dialogue Océan provient de l'expérience terrain de l'association Surfrider qui constate les difficultés à conduire un dialogue apaisé et constructif au service de la transition écologique des territoires. Une expérimentation est donc lancée avec les objectifs macros suivants :

- Anticiper et prévenir les conflits : le dialogue autour de projets n'est pas suffisant. Il est source de frustration et de blocages.
- Accompagner la transition socio écologique qui nécessite de faire des choix drastiques en facilitant le partage d'une vision commune.
- Construire ensemble un nouveau modèle de société, aligné avec les limites planétaires et juste socialement.
- Renouveler une démocratie à bout de souffle : compléter la démocratie représentative par une démocratie participative.

2.4. Les conditions de réussite

La concertation repose sur :

- Des principes qui cadrent les postures des participants.
- Des démarches qui cadrent les façons de mener un dialogue constructif.

Tous les outils utilisés sont rattachés à des principes ou des démarches qui déterminent ainsi l'objectif recherché et sa contribution à la mise en place d'une concertation pertinente.

3 Les principes clés pour structurer l'espace de dialogue et le faire fonctionner

3.1 Clarifier le périmètre de l'espace

Clarifier le périmètre de l'espace signifie déterminer en amont les éléments clés de cadrage du dialogue à savoir le territoire concerné (ou s'organise le dialogue), les participants (avec qui dialoguer) et la raison d'être (pourquoi dialoguer).

Quelques éléments clés d'analyse doivent guider la réflexion pour apporter les réponses les plus pertinentes à ces 3 questions.

Le territoire concerné :

Le choix du dimensionnement territorial pour organiser le dialogue doit tenir compte :

- De la cohérence contextuelle : identifier une zone pertinente d'action en lien avec la raison d'être de l'espace et des sujets que l'on veut traiter. Pour Dialogue Océan il s'agissait des enjeux océans, donc d'un espace côtier mais qui tient compte des enjeux amont/aval des bassins versants et du lien terre mer.
- D'une taille optimisée : pas trop grande pour ne pas diluer le travail et les acteurs, mais pas trop petite pour s'assurer de la cohérence contextuelle.
- De la structure administrative de gestion : l'idée est ici de pouvoir compter sur un interlocuteur institutionnel légitime et pertinent. L'échelle de la commune est bien trop petite pour tenir compte des enjeux de transition écologique, l'échelle départementale semble déjà trop grande pour garantir une cohérence contextuelle.

Nous avons opté pour l'échelle de la communauté de commune à savoir l'agglomération pays basque qui nous semblait offrir le meilleur compromis entre ces 3 paramètres.

Ce périmètre n'exclut pas l'ouverture du dialogue avec des acteurs de territoires limitrophes si le sujet abordé le rend pertinent.

Les participants :

Déterminer qui participe à l'espace est un processus clé pour apporter légitimité, crédibilité et efficacité dans les travaux et les productions du dialogue. 2 facteurs clés de succès sont identifiés :

- Une diversité des acteurs pour permettre au collectif d'être légitime et crédible : il est en effet indispensable de s'assurer que les différentes typologies de parties prenantes soient représentées et que pour chacune d'entre elles, il y ait suffisamment d'acteurs légitimes pour assurer une représentativité suffisante des enjeux et des activités. Il faut donc identifier et mobiliser des organisations représentatives dans 4 typologies différentes : la puissance publique (notamment les collectivités locales et/ou les services déconcentrés de l'état), les associations de protection de l'environnement, les usagers, citoyens et leurs structures représentantes ainsi que les acteurs économiques.
- Efficacité du dialogue : pour que le dialogue soit efficace, il doit avant tout être constructif. Il est ainsi recommandé de mobiliser dans un premier temps des acteurs représentatifs qui font preuve d'une volonté claire de contribuer à un dialogue apaisé et de s'insérer dans une démarche d'intelligence collective et de coopération au service d'une construction commune. Il ne s'agit pas ici de gommer les différences et les divergences, simplement de s'assurer que ces divergences permettront de nourrir un débat d'idées sain et constructif, sans dogmatisme. La capacité d'écoute et d'empathie des participants est donc un élément clé notamment pour constituer le premier cercle des participants.

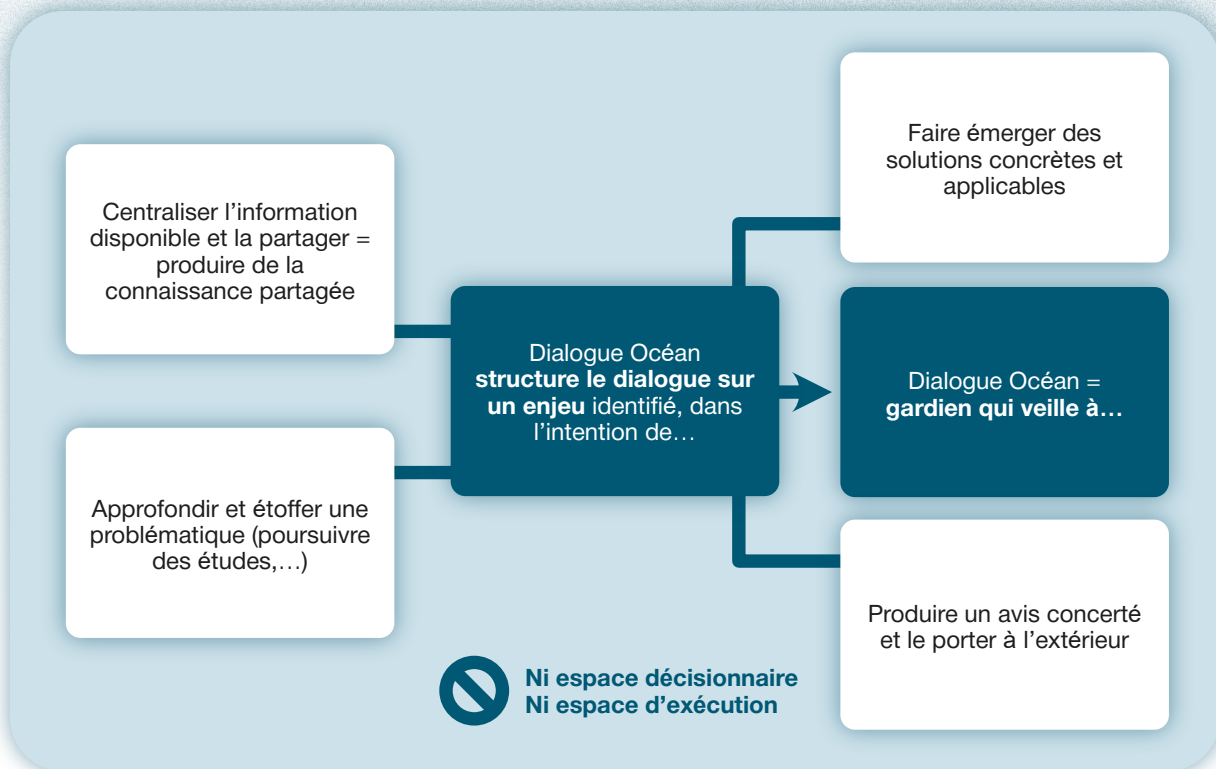
La raison d'être :

L'idée de créer un espace permanent de dialogue répond évidemment dès le démarrage à un besoin identifié par le porteur de l'initiative qui va ensuite la confronter aux regards d'autres acteurs du territoire. Pour Dialogue Océan, il s'agissait d'accompagner la transition environnementale du territoire côtier pour renforcer sa résilience et protéger cet environnement et ses usages. Cette vision générale est bien sûr un préalable indispensable mais n'est pas suffisante. Il est en effet nécessaire de déterminer les objectifs plus concrets que nous voulons donner au dialogue pour permettre d'atteindre

cette vision. Nous parlons donc de raison d'être, c'est-à-dire les éléments qui permettent de répondre à la question : mais concrètement, à quoi sert l'espace ? quels en sont les résultats attendus.

Cette raison d'être peut se déterminer au démarrage et être proposée par le porteur de l'initiative, mais il est absolument indispensable de la challenger, voire de la modifier avec l'intégralité des participants au démarrage des travaux. Le groupe doit absolument s'accorder sur cette raison d'être.

Dialogue océan a formalisé sa raison d'être comme suit :



Il convient de noter que le groupe a clairement identifié les limites de cet espace qui est ni décisionnaire, ni un espace de simple exécution d'une commande externe au groupe.

Ce n'est pas un espace qui a vocation à s'institutionnaliser ou à venir remplacer ou concurrencer d'autres espaces existants du territoire (assemblées, conseil de développement, instances de gouvernance d'espaces protégés, syndicats mixtes...). Si ces limites peuvent sembler bloquantes ou frustrantes, elles portent pourtant en elles les fondements d'un dialogue non dogmatique qui dépasse les postures et les jeux de pouvoir.

3.2. Concevoir et piloter un processus clair de dialogue avec les parties prenantes

Le périmètre d'action ayant été posé et co construit, le collectif peut commencer à se réunir pour commencer ces travaux. Il convient donc dans un premier temps de se mettre d'accord sur les enjeux à traiter, les défis à relever et la façon de travailler pour produire de l'intelligence collective au service du territoire.

Déterminer ensemble les sujets sur lesquels dialoguer et les enjeux.

Accompagner la transition écologique d'un territoire côtier peut sembler être un enjeu déjà assez circonscrit. Il est pourtant porteur d'une multitude de sous-enjeux tous aussi importants les uns que les autres : transition énergétique et décarbonation du territoire, qualité des eaux et santé des usagers, protection de la biodiversité, adaptation au changement climatique et culture du risque... Autant de sujets possibles pour un espace de dialogue. Il devient alors nécessaire au démarrage et régulièrement de s'aligner ensemble sur un sujet à traiter.

Différents outils d'intelligence collective existent pour accompagner un brainstorming facilitant l'émergence collective d'idées ou projets, nous recommandons l'utilisation du **forum ouvert**.

Le forum ouvert est une méthode participative qui réunit un groupe autour d'un thème commun sans programme prédéfini. Les participants proposent eux-mêmes les sujets, s'organisent librement en ateliers et partagent les résultats, favorisant l'intelligence collective, l'engagement et l'émergence de solutions concrètes. Ce dispositif peut être utilisé pour des petits groupes (10-15 personnes) ou pour des très grands groupes (jusqu'à 2000 personnes) et le temps pour l'animer peut être ajusté en fonction des contraintes (entre ½ journée et jusqu'à 3 jours).

Les principales étapes d'animation d'un **forum ouvert** sont :

- 1. Ouverture** : accueil, présentation du thème, du cadre et des principes (liberté, responsabilité, loi des deux pieds).
- 2. Émergence des sujets** : les participants proposent les thèmes qu'ils souhaitent travailler.
- 3. Organisation** : construction collective de l'agenda (choix des créneaux et espaces).
- 4. Ateliers auto-organisés** : échanges libres et production d'idées ou propositions.
- 5. Capitalisation** : restitution des travaux et mise en commun des résultats.
- 6. Clôture** : synthèse, enseignements clés et perspectives d'action.

Pour découvrir toute la méthodologie de mise en œuvre, vous pouvez vous rendre sur le site suivant : [Forum Ouvert - YA+K](#)

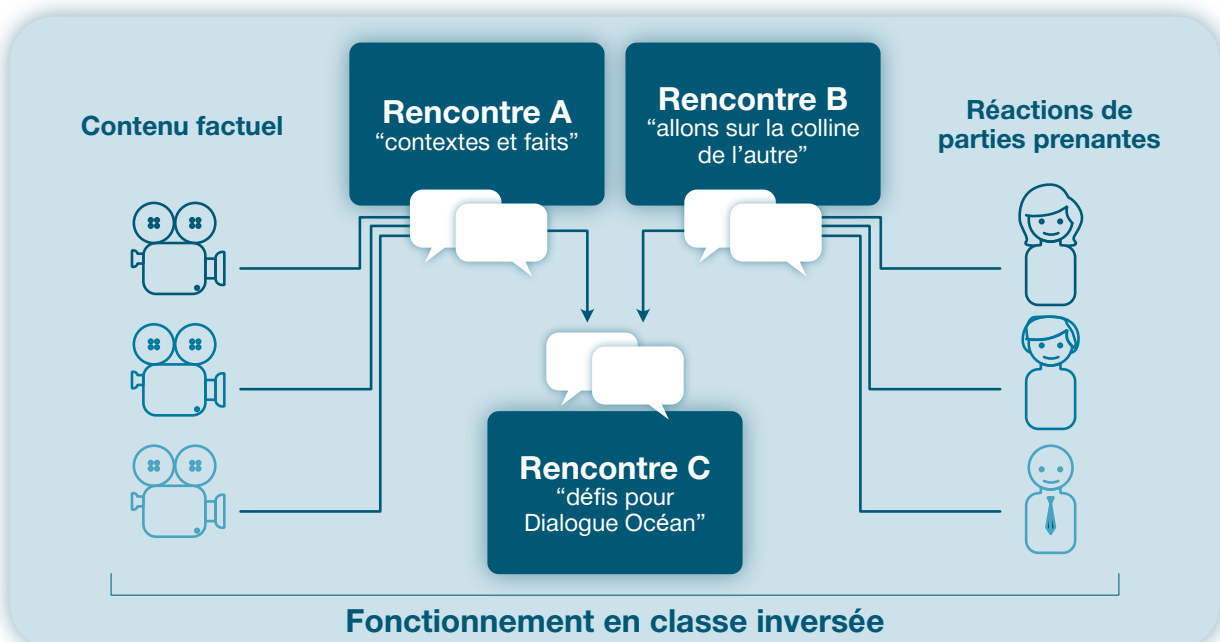
Clarifier le défi (livrable, cible, résultat attendu...)

Une fois un sujet déterminé, le collectif peut alors déterminer plus précisément le travail qu'il va réaliser : il doit ainsi identifier le défi plus spécifique qu'il veut relever pour permettre au territoire de progresser face à l'enjeu retenu.

Par exemple, pour Dialogue Océan, le premier sujet retenu concernait la transition énergétique. Pour faire face à cet enjeu et en tenant compte notamment des spécificités contextuelles, Dialogue Océan a décidé collectivement de réaliser un guide pour l'implantation d'un parc houlomoteur exemplaire sur le territoire afin de limiter les impacts environnementaux et de permettre son ancrage territorial. Ce guide est à destination de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.

Déterminer le défi, c'est donc déterminer un objectif précis, des résultats attendus, un livrable concret et une cible spécifique.

En termes de modalités pratiques pour déterminer et clarifier le défi, nous recommandons de mettre en œuvre un processus en 3 étapes comme suit :



1. Étape A : partage d'informations

L'objectif est de circonscrire le sujet, de porter à connaissance toutes les facettes du sujet en se concentrant sur les faits.

Cette étape est primordiale pour permettre de faire monter en connaissances l'intégralité du groupe sur l'enjeu traité et garantir des discussions et échanges en toute connaissance de cause.

2. Étape B : aller sur la colline de l'autre

Partager nos perceptions depuis nos rôles et nos personnes. C'est une étape qui permet à chacun de présenter son point de vue et d'être entendu. Au cours de cette étape, le groupe peut identifier les défis possibles en lien avec le sujet traité.

3. Étape C : cadrer le défi

Dernière étape pour clarifier et préciser le défi : choix d'un défi (déterminer quel peut être un rôle pertinent pour l'espace sur le sujet traité), identifier ce qu'il doit produire, pour qui, quel format et comment s'organiser pour réaliser le travail.

Pour optimiser les temps de rencontre, ce processus pourra utiliser la démarche dite de « **classe inversée** » qui consiste à inverser l'ordre classique apprentissage=>application. Ainsi dans un processus collectif de construction de projet, la classe inversée désigne une démarche qui place les apports d'information théoriques en amont afin que les rencontres du groupe soient consacrées à la réflexion, à la collaboration et à la construction concrète du projet :

1. Avant la séance collective : les participants prennent connaissance de ressources préparatoires (documents, vidéos, lectures, consignes).

2. Pendant la séance, le groupe mobilise ces connaissances pour :

- discuter des idées,
- résoudre des problèmes,
- construire ensemble des éléments du projet.

3. Après / entre les séances : les participants approfondissent, complètent ou produisent des éléments utiles à l'avancement du projet.

Construire et piloter le plan de travail

Une fois le défi identifié et explicité, le groupe peut passer à la phase de mise en œuvre.

Elle comprendra :

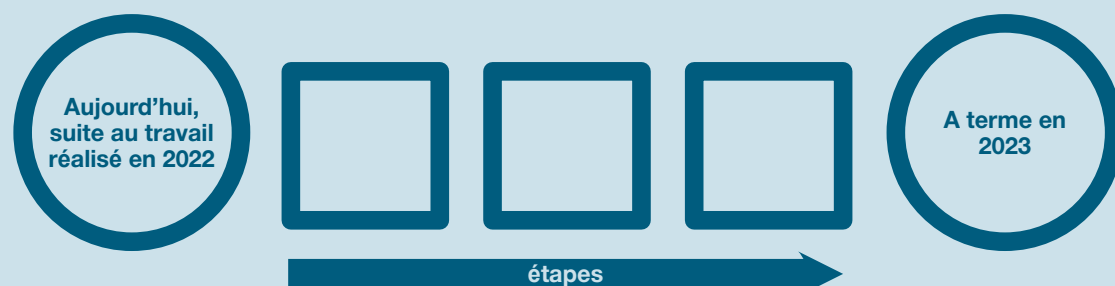
- Le plan de travail : déterminer les grandes étapes
- Les modalités pratiques de production du livrable : par la méthode des petits pas
- Des phases de production : en individuel ou par petits groupes
- Des étapes de validation par tout le collectif

Outil de planification :

D'où partons nous aujourd'hui sur le sujet _ _ _ _ _ déjà exploré au sein de l'EPDT en 2022?

Sur quel livrable souhaitons nous atterrir en fin de cycle 2023?

Quelles sont les étapes par lesquelles nous devons passer pour atteindre cet objectif?



Technique des petits pas :

L'APPROCHE DES PETITS PAS



- **Je choisis de...**
 - Cela part de mon propre moteur, ma motivation
 - J'y prends plaisir, j'ai de l'enthousiasme
- **Ancré dans MA réalité**
 - Temporellement défini : date précise, échéance, délai
 - Clairement identifié: en lien avec tel projet, telle action, nouveauté
- **En autonomie**
 - je peux réaliser le petit pas par moi-même avec une qualité acceptable
 - Et sinon: « poser une demande aux bonnes personnes et obtenir leur réponse » est peut-être le petit pas recherché
- **Marche arrière et changement de direction possible**
 - je peux changer/annuler/corriger "à petit coût" s'il s'avère que ce petit pas n'a pas l'effet escompté
- **Mon point d'arrivée**
 - Je décris le résultat du petit pas plutôt que le pas lui-même, ce qui me permet de savoir quand j'ai "fini"
 - Exemple "5 témoignages sont publiés sur le site web" plutôt que "campagne téléphonique pour recueil de témoignages"

Souvent un petit pas en cache un autre... encore plus petit... qui me semble réalisable plus facilement et avec plaisir ! **Le PPPP: le plus petit pas possible !**

Outil de pilotage du travail :

PETITS PAS						
Date du petit pas	MISSION concernée	Quoi?	Par qui?	En lien avec qui?	Pour quand?	Etat (fait, en cours, en attente,...)

3.3. Clarifier les mécanismes de gouvernance et de prise de décision

Garantir une gouvernance partagée de l'espace

Si le porteur à l'origine du lancement et de la création de cet espace va jouer un rôle déterminant au démarrage notamment pour l'identification des acteurs, il doit très rapidement redonner au groupe (acteurs de l'espace) le pouvoir de décider et d'avancer ensemble. **L'espace appartient au groupe et non au porteur institutionnel.**

Dans le cas d'un espace pérenne qui donne lieu à la création d'un cadre juridique pour en faciliter le portage et le modèle économique, ces modalités de prise de décision doivent être clarifiés dans les documents officiels (statuts et/ou règlement intérieur de l'association). Par ailleurs, il faut veiller à l'élection d'administrateurs qui partagent pleinement cette vision de la gouvernance partagée pour la garantir dans le temps.

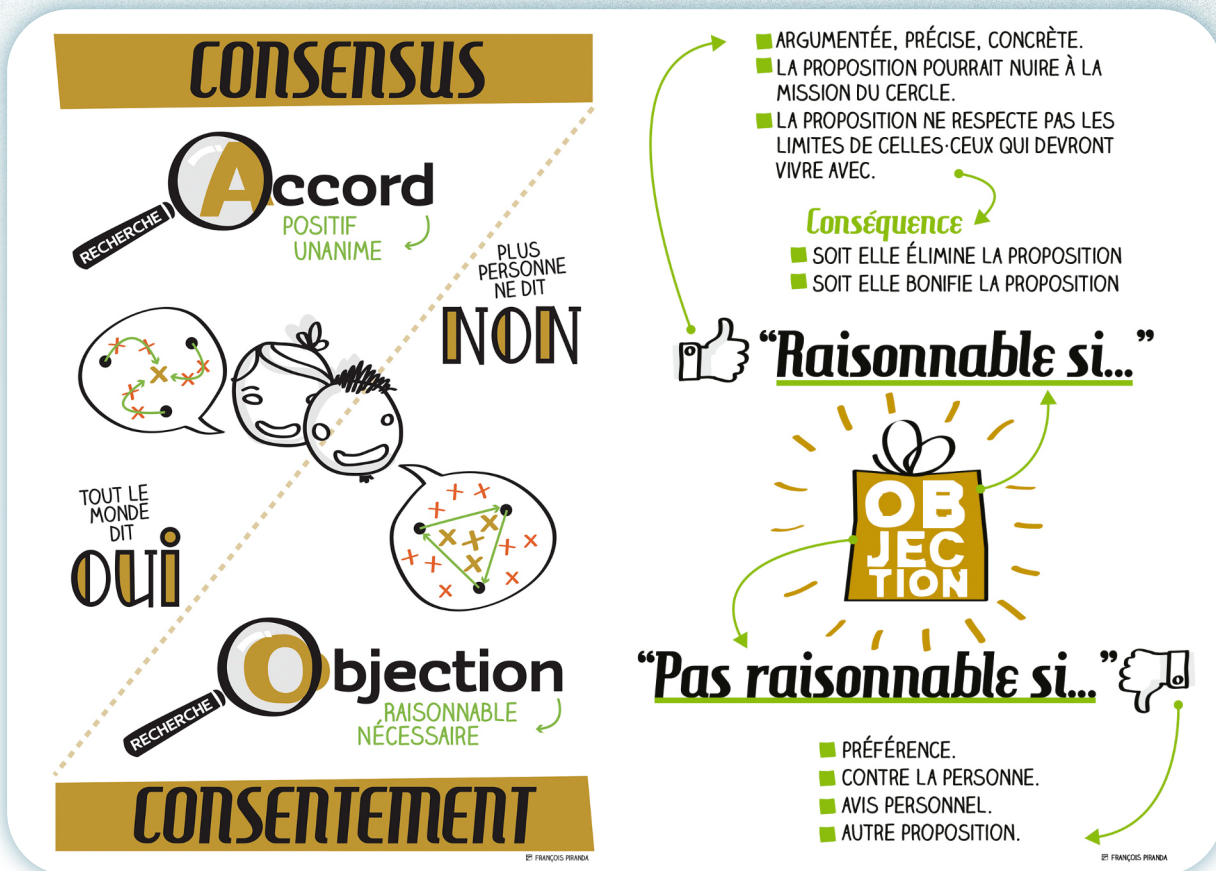
Faciliter la prise de décision collective : consentement VS consensus

Nous recommandons fortement d'utiliser la méthodologie de **la décision par consentement** (ou décision à 0 objection) plutôt que celle du compromis ou du consensus.

Dans le cadre d'une décision par consentement, la proposition est validée dès lors qu'aucun membre du groupe n'émet d'objection majeure et argumentée. Il ne s'agit pas d'obtenir l'accord unanime, mais plutôt l'absence de refus fondé.

L'Université du Nous a produit des documents en open source très clairs pour expliquer les principes mais également pour animer une réunion qui utilise cette méthodologie.

Voici 2 visuels produits par [Facilitation | Université du Nous](#).



Cette méthodologie permet de prendre des décisions plus ambitieuses tout en gardant l'aval du collectif alors que le compromis débouche bien souvent sur une décision amoindrie qui reflète le plus petit dénominateur commun entre les participants.

Garantir la souveraineté individuelle de chaque participant dans cette démarche collective :

Un membre du collectif peut ne pas être en conformité avec certaines décisions ou productions collectives. Soit parce qu'il est personnellement en désaccord ou bien par ce que cette décision n'est pas alignée avec le positionnement de la structure qu'il représente au sein de l'espace.

Des mécanismes clairs doivent être débattus pour garantir à chacun sa souveraineté, ne mettre personne en difficulté, et ainsi maintenir un niveau de participation, de transparence et de sincérité optimum.

Dialogue Océan a ainsi identifié et mis en place les mécanismes suivants :

- Chaque livrable fait l'objet d'une signature uniquement par ceux qui le souhaitent.
- Il est fait mention dans les outils de communication qu'être membre du collectif ne signifie pas une caution de tout positionnement ou document élaboré par ce même collectif.

3.4. Mettre en place un système d'évaluation / bilan à l'issu d'un processus

Dialogue Océan est un dispositif très innovant et participatif qui se doit donc d'être un espace apprenant. Un processus léger mais structuré a été mis en place pour permettre de tirer les enseignements à l'issue d'une séquence complète de travail :

- Un questionnaire en ligne envoyé à tous les membres pour recueillir des données quantitatives et qualitatives
- Une rencontre en présentiel pour recueillir le retour d'expérience et les bonifications des membres
- Une session de travail pour permettre une projection sur l'année à venir :
 - Identifier les nouveaux sujets à traiter
 - Elaborer une feuille de route

4. Démarches et outils pour animer l'espace de dialogue

Les principes clés explicités dans le chapitre précédent permettent donc de clarifier le périmètre et les règles du jeu. Cela n'est pas suffisant pour permettre un dialogue efficace et serein. Il est indispensable de mettre en place des mécanismes concrets qui garantissent des échanges apaisés, respectueux des divergences et constructifs pour avancer ensemble. Voici quelques démarches et outils qui ont été mis en place au sein de l'espace Dialogue Océan et qui nous paraissent indispensables pour faciliter l'animation de l'espace et le dialogue entre ses membres.

4.1. Un cadre clair et sécurisant

Une règle indiscutable : la confidentialité

Sortir des jeux de pouvoirs, dépasser les dogmes et les postures, voire accepter de questionner ou challenger la vision de son organisation sur un sujet donné, cela doit forcément passer par un exercice de sincérité. Cette sincérité dans le discours ne peut s'obtenir que dans un environnement de confiance. Et cette confiance se construit sur le temps long mais s'appuie surtout sur une règle d'or, la confidentialité. Ce qui se dit à Dialogue Océan, reste à Dialogue océan.

Il est donc indispensable de s'appuyer sur ce triptyque gagnant :

Confidentialité => confiance => sincérité

Un cadre de sécurité

Les modalités d'échange et de discussions doivent aussi faire l'objet d'un certains nombres de règles qui sont coconstruites avec le groupe. Voici celles que nous avons définies pour Dialogue Océan :

- Bienveillance : respecter chacun et chaque point de vue
- Souveraineté : chaque membre est libre de partager ou non sa vision, ses idées, libre de prendre la parole ou non.
- Confidentialité : la base de la confiance et de la sincérité
- Opposable et évolutif : chacun peut rappeler ce cadre à toute personne qui ne le respecterait pas
- Chacun responsable : chacun doit se sentir responsable dans sa mise en application



4.2. L'intelligence collective au service de la co-construction

Un processus d'animation pour faciliter l'implication et la participation

Chaque rencontre est structurée et préparée selon un processus en 3 étapes qui laissent une place importante sur la phase amont (temps d'ouverture) et la phase aval (temps de clôture) du dialogue.

Un temps d'ouverture

—[Echanges & mises en action]—

Un temps de clôture

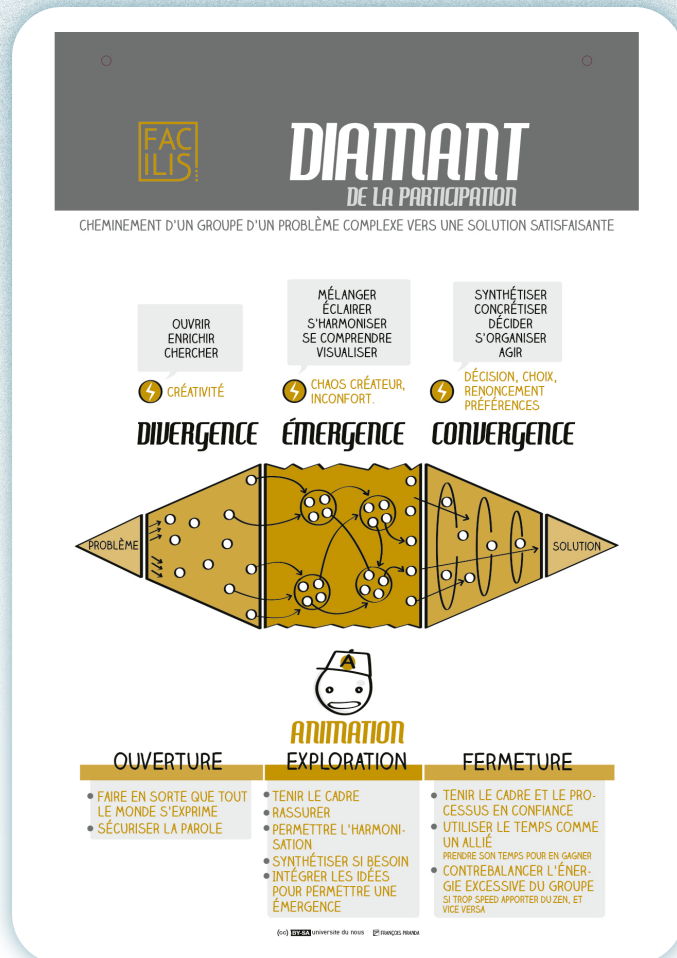
- Pour se connecter
- Pour partager l'intention de la rencontre
- Pour sonder la disponibilité de chacun
- Pour se mettre d'accord sur le cadre (temporel, matériel, relationnel)
- Pour définir un ordre du jour commun

- Pour ancrer ce que nous avons appris
- Pour célébrer nos avancées et prises de décisions
- Pour partager ce que nous avons apprécié et ce qui pourrait être amélioré
- Pour fermer cette rencontre et prendre soin du temps de chacun
- Echanges informels bienvenus ensuite!

Démarches et outils pour animer les échanges et faciliter un dialogue constructif

Il convient de bien choisir la technique d'intelligence collective à utiliser selon l'objectif de l'échange. Il est impossible d'en faire une liste exhaustive, en voici quelques pratiques que nous utilisons régulièrement au sein de Dialogue Océan pour faciliter la réflexion collective et les débats :

- Les vidéos didactiques : dans le cadre de la démarche de classe inversée, vous pouvez privilégier la réalisation de courtes vidéos (15 à 20 min) avec des interviews d'experts. Ces vidéos sont ensuite diffusées en amont des réunions et permettent au collectif d'aborder les discussions avec un niveau de connaissance plus abouti et similaire.
- Un processus structurant chaque séquence de dialogue : appelé « diamant de la participation » par l'Université du Nous, ce processus veille à structurer le dialogue autour de 3 phases distinctes et complémentaires : divergence / émergence / convergence
- Les 6 chapeaux de Bono : c'est une méthode éprouvée de structuration de la pensée, imaginée par le psychologue Edward de Bono, et qui est très utile pour animer un brainstorming en évitant la censure des idées.
- Les cartons de couleur : permet de procéder à des votes réguliers du collectif pour identifier les points de convergences et les objections qui restent à traiter :
 - Carton vert pour « je soutiens »,
 - Carton orange pour « je consens »
 - Carton rouge pour « j'ai une objection »



Faire appel à un facilitateur externe

La facilitation est un métier. Certes, chacun peut se former aux méthodes et outils d'intelligence collective, c'est même souhaitable et très structurant. Mais cela restera bien souvent insuffisant pour animer sur la durée un collectif qui se construit et qui doit apprendre à fonctionner en mode coopératif. Nous recommandons donc vivement de faire appel à un facilitateur externe qui apportera les avantages suivants :

- Au-delà de l'animation du collectif, la posture du facilitateur doit être un véritable soutien au dialogue: humilité, écoute active, humanité... autant de compétences et de savoir-être pour optimiser la participation de tous et de chacun.
- Des compétences approfondies et de l'expérience en intelligence collective pour choisir les démarches et outils les plus adaptés à chaque session et pour les animer avec aisance
- Un facilitateur externe garantit une animation en toute neutralité ce qui permet de renforcer la confiance des participants mais aussi la légitimité des cadrages et arbitrages réalisés au cours de l'animation
- Un facilitateur externe peut garantir une écoute active du collective lui permettant d'adapter le processus en temps réel en fonction des échanges, des avancées ou pour dépasser des blocages.

4.3. Une prise de parole individuelle efficace

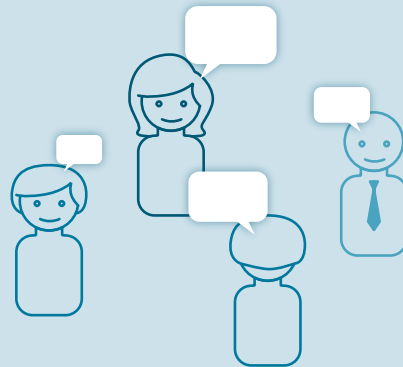
Quelques règles et bonnes pratiques simples permettent d'optimiser la prise de parole de chacun et de garantir des interventions claires, engageantes et synthétiques :

- Parler en son nom : utiliser « Je » et pas « on »
- Pas d'acronyme
- Quand une idée est un peu en décalage avec le sujet du moment, on peut la mettre au frigo (noté l'idée sur un panneau dédié pour garder l'information et pouvoir la traiter ultérieurement).
- Demander et veiller à une prise de parole courte
- Clarifier l'objet de son intervention : demande de clarification, apport d'information, partage d'un avis...
- Permettre à chacun de s'exprimer : parole distribuée dans l'ordre des demandes (on lève la main) ou par tour de table
- Toujours s'assurer d'avoir bien compris son interlocuteur

Ces principes peuvent bien sûr faire l'objet d'un rappel en début de chaque session et d'un panneau visuel affiché.

LES PRINCIPES DU DIALOGUE

- **Qualifier l'objet de l'intervention:**
 - Demande de clarification
 - Apport d'information / Fait
 - Avis / Perception
- **Reformuler ce que j'ai entendu**
- **Valider par la personne concernée**
- **Aborder un sujet à la fois**
- **Eviter le jargon**
- **Prise de parole en tour**



4.4. Des outils pour garder la mémoire

Tout processus de dialogue s'inscrit sur le temps long, a fortiori pour un espace permanent de dialogue territorial tel que Dialogue Océan. Il est dès lors indispensable de formaliser les acquis à chaque séquence de dialogue pour permettre à chacun de suivre les avancées et les productions et de permettre une co-construction progressive des livrables.

Il ne s'agit pas de déployer des outils et moyens trop chronophages et inutiles mais a minima de permettre de garder la mémoire et diffuser les informations principales.

Voici les principaux outils mis en place au sein de Dialogue Océan :

- Des photos des productions collectives (panneaux visuels réalisés en séance)
- Des Compte Rendu courts a minima sur les prises de décisions
- Des fiches méthodes à la fin de chaque réunion ou séquence pour contribuer à la montée en compétence du groupe

EPDT - FICHE MÉTHODE N°8 - RENCONTRE BILAN DE LA PHASE 1 (2020-2021)

FAITS

- 30 novembre 2021
- En présentiel
- Demi journée
- 7 membres présents
- Rencontre n°8

INTENTION DE CETTE RENCONTRE

- Faire le bilan global de la démarche
- Faire le bilan sur le sujet spécifique du LIGA
- Partir des besoins du groupe pour calibrer la suite de l'expérimentation
- Tester un nouvel outil d'intelligence collective: 6 chapeaux De Bono

CE QUI A ÉTÉ PRODUIT

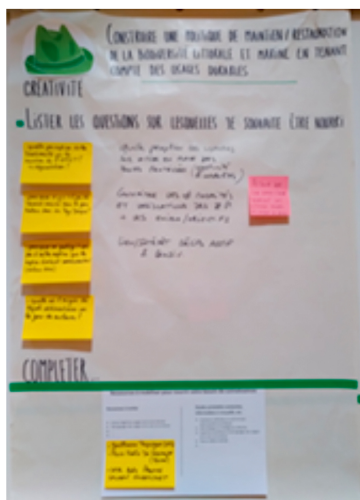
- Un document synthèse des réponses au questionnaire bilan
- Des fiches "créativité" sur 2 sujets identifiés, comme feuille de route pour 2022

DÉROULÉ DE LA RENCONTRE

- Cercle d'ouverture
- Didactique outil 6 chapeaux de De Bono pour réaliser le bilan
- Chapeau Blanc / Les FAITS: consigne tout ce qui a été réalisé le chemin parcouru, les outils, les productions, etc.
- Chapeau Jaune / Optimisme: ce qui a marché, nos forces
- Chapeau Noir / Pessimisme: ce qui a failli, nos manques
- Chapeau vert / Créativité: à l'aide de questions posées sur les 2 thèmes prioritaires choisis par les membres lors du forum ouvert janvier 2021 et du questionnaire bilan

LE VÉCU

- Les conditions sanitaires du moment limitent le nombre de personnes disponibles pour cette rencontre. Fort heureusement d'autres avis ont pu être recueillis en amont par un questionnaire.
- La décision d'aller davantage sur le contenu et de garder une animation externe au groupe est saluée
- Les freins répertoriés permettent d'envisager de nouveaux formats pour la suite afin de faciliter la participation et l'exploration en profondeur d'un sujet
- La motivation du groupe pour poursuivre s'échelonne de 6 à 10 avec une moyenne de 7 donc un regain d'intérêt du groupe suite à ce bilan et à la feuille de route donnée pour 2022



5 Éléments de synthèse : boîte à outils et recommandations

5.1. Synthèse des principes de structuration et fonctionnement de l'espace

Principes clés	Principaux enjeux	Pourquoi ? Quel intérêt ?	FCS ou supports méthodologiques
Clarifier le périmètre de l'espace	Déterminer la zone territoriale de dialogue avec une cohérence contextuelle, une taille critique d'action, une légité participants Clarifier la raison d'être administrative. Identifier les res de son espace de dialogue	Apporte la légitimité et crédibilité à l'espace de dialogue et à ses productions (en interne comme en externe)	Circonscrire le dialogue à la zone d'influence de son action ou de son projet. Des structures représentatives des différentes typologies d'acteurs Des participants ouverts au dialogue et à la confrontation d'idées sans dogmatisme
Concevoir et piloter un processus clair de dialogue avec les parties prenantes	Déterminer ensemble les sujets sur lesquels dialoguer et les enjeux Clarifier le défi (livrable, cible, résultat attendu...) Construire et piloter le plan de travail	Permet de s'entendre collectivement sur le contenu du dialogue et de res	Forum ouvert - Forum Ouvert - YA+K Démarche de la « classe inversée » Approche des « petits pas »
Clarifier les mécanismes de gouvernance et de prise de décision	Garantir une gouvernance partagée de l'espace Faciliter la prise de décision collective Garantir la souveraineté individuelle de chaque participant dans cette démarche collective	Permet de responsabiliser les participants dans leur participation et de donner du poids aux décisions et productions	Utiliser la Gestion Par Consentement (GPC) ou décision à zéro objection - Facilitation Université du Nous
Tirer les enseignements du dialogue et devenir un espace apprenant	Mettre en place un système d'évaluation à l'issu d'un processus	Permet de faire le bilan et de se projeter vers un nouveau sujet de dialogue	Questionnaire d'évaluation Session collective pour un REX (retour d'expérience)

5.2. Synthèse des démarches d'animation du dialogue

Démarches clés	Principaux enjeux	Pourquoi ? Quel intérêt ?	FCS ou supports méthodologiques
Garantir un cadre clair et sécurisant	Permettre un dialogue apaisé et bienveillant	Faciliter l'intégration des participants et une participation sincère et transparente	Garantir une règle de confidentialité Cadre de sécurité
L'intelligence collective au service de la co-construction	Faciliter l'implication et la participation Animer les échanges et faciliter le dialogue et la réflexion Choisir et utiliser les bons outils en fonction des objectifs de chaque session	Permet une construction collective qui légitime les productions. Améliorer / optimiser la participation individuelle au service du collectif	Temps d'ouverture et d'inclusion Temps de clôture et célébrations Outils d'IC selon besoins (diagnostic partagé, brainstorm, construction collective...) Le Diamant de la participation - Facilitation Université du Nous Les Chapeaux de Bono - UDN Faire appel à un facilitateur externe
Une prise de parole individuelle efficace	Garantir des interventions claires, engageantes et synthétiques	Optimiser la prise de parole de chacun au service du collectif	Co construire et adopter un cadre collectif qui fixe les règles du dialogue
Des outils pour garder la mémoire	Garder une trace écrite des échanges et des productions au fil des sessions. Partager avec tout le monde en transparence et informer les absents	Permet une construction progressive sur un temps long. Facilite le travail de capitalisation et de REX	CR des prises de décisions Fiches méthodes formalisées pour capitaliser

5.3. Quelques recommandations générales

1. Préserver l'esprit, adapter les modalités

Chaque espace, chaque structure a ses particularités, ses modalités propres et historiques de fonctionnement. Toutes les démarches et outils proposés dans ce référentiel ne sont pas forcément utiles pour chaque organisation. Il ne faut pas nécessairement chercher à tous les reproduire mais plutôt d'aller piocher ceux qui sont les plus pertinents dans votre contexte. Par contre, l'esprit d'un dialogue constructif est un indispensable qu'il faut cultiver et préserver. La posture d'écoute, la volonté de coconstruire, la confiance donnée au collectif sont autant d'éléments indispensables à la réussite de vos rencontres collaboratives et à aux processus de coopération.

2. Être patient

Développer des modalités de coopération ça prend du temps. Il faut accepter le temps long avec une mise en place progressive des dispositifs et des outils. En effet ces modalités collectives de travail, de réflexion et de co-construction ne sont pas habituelles et assez contrintuitives dans une société qui fonctionne partout sur un mode pyramidal. Il faut donc faire preuve de pédagogie et ne pas se décourager.

3. Accepter de partager le pouvoir

Un espace de dialogue appartient à ses membres, pas au porteur de la démarche ou l'animateur du dispositif. C'est au collectif de prendre les décisions concernant le fonctionnement du groupe et de décider ensemble des productions collectives.

4. Faire confiance à l'intelligence collective

Pour rendre le collectif performant dans sa capacité à dialoguer, à réfléchir ensemble et à coc-construire, il est indispensable de faire appel aux concepts et aux démarches de l'intelligence collective. Les outils d'Intelligence Collective sont nombreux et très divers. Il est donc indispensable de se former à l'intelligence collective, d'expérimenter différents outils. Dans un premier temps, il est conseillé de faire appel à des experts externes qui pourront vous accompagner dans cet apprentissage.

5. Garantir une transparence absolue

La transparence vous permet de maintenir une confiance dans le collectif et dans la démarche. Elle doit s'appliquer sur le cadre général (raison d'être, objectifs, participants) comme sur le fonctionnement (règles du dialogue, modalités de prise de décision, suivi des décisions). Il faut donc se donner du temps pour documenter et capitaliser la démarche et les travaux à chaque étape.

6 Mise en pratique

Cette section vous permet d'identifier les outils les plus pertinents pour votre organisation et de planifier leur mise en œuvre.

6.1. État des lieux

Pour chaque outil présenté dans ce référentiel, indiquez sa situation actuelle dans votre organisation.

Outil	Déjà utilisé	À mettre en œuvre	Non applicable	Commentaires
Clarifier le périmètre de l'espace	☐	☐	☐	
Concevoir et piloter un processus clair de dialogue avec les parties prenantes	☐	☐	☐	
Clarifier les mécanismes de gouvernance et de prise de décision	☐	☐	☐	
Tirer les enseignements du dialogue et devenir un espace apprenant	☐	☐	☐	
Garantir un cadre clair et sécurisant	☐	☐	☐	
L'intelligence collective au service de la co-construction	☐	☐	☐	
Une prise de parole individuelle efficace	☐	☐	☐	
Des outils pour garder la mémoire	☐	☐	☐	

6.2. Priorisation

Parmi les outils que vous souhaitez mettre en œuvre:

Priorité 1

Outil:

.....

Pourquoi est-il prioritaire?

.....

Priorité 2

Outil:

.....

Pourquoi est-il prioritaire?

.....

Priorité 3

Outil:

.....

Pourquoi est-il prioritaire?

.....

6.3. Planification

Action à réaliser	Responsable	Échéance	Ressources nécessaires

6.4. Points de vigilance

Quels obstacles ou contraintes pourraient freiner la mise en œuvre?

.....

.....

Quels leviers ou ressources peuvent faciliter cette démarche?

.....

.....

6.5. Premier pas concret

Quelle est la première action que nous nous engageons à réaliser dans les trois prochains mois?

.....

Date prévue:

.....