

Table des matières

1	Guide d'entretien.....	2
2	Entretien exploratoire l'Atelier de projets.....	4
3	Entretien François André	23
4	Entretien Marie-Hélène Elleboudt	42
5	Entretien Nicolas Hemeleers	65
6	Entretien Etienne Schillers	93
7	Observation commission de quartier La petite colline.....	119
8	Observation marche exploratoire Bizet.....	129
9	Relevé de thèmes.....	136
10	Comparatif des relevés de thèmes	137

1 Guide d'entretien

1.1 Présentation de l'interviewé

1.1.1 Parcours professionnel

1.1.2 Fonction actuelle

1.2 La médiation

1.2.1 Définition du concept

- Distinction avec conciliation, négociation ?

1.2.2 Posture du médiateur

- animateur, arbitre, extérieur aux débats, neutre, impartial ... ?

1.2.3 Rôle du médiateur

- Faciliter le contact, informer, résoudre les conflits, engager le débat ... ?

1.3 Professionnalisation

1.3.1 Parcours dans la médiation

- Années de pratique
- Formation
- Exercice de la médiation

1.3.2 Rôle / fonction / métier / profession ?

Possibilité d'en vivre ? Exercice à temps plein ?

1.3.3 Offre de formation

Suffisante ? Apprentissage sur le tas ?

1.3.4 Organismes de régulation de la profession

1.3.5 Conflits/concurrence avec d'autres professions

- Juristes, avocats, assistants sociaux, communicants, politiques ...

1.4 Enjeux de la médiation

1.4.1 Méthode utilisée

- Cadre et règles
- Type de régulation
- Prise de parole
- ...

1.4.2 Difficultés rencontrées

- Gestion des participants
- Répartition du temps de parole
- Gestion des débats
- Impartialité
- ...

1.4.3 Reconnaissance de la profession

- Par les participants : reconnaissent l'autorité du médiateur ?
- Par la politique : reconnaissent l'importance de la présence d'un médiateur ?

2 Entretien exploratoire l'Atelier de projets

Enquêteur et transcripteur : Benjamin Vanherpe

Enquêté : François André (Chargé de projets) et Mathilde Debetencourt (Chargée de communication)

Date : 27 juin 2019

Lieu : Atelier de projets de Tournai, rue Royale 47, 7500 Tournai

Durée : 38min49s

Thèmes relevés

Nécessite de réduire le nombre de participants / Représentativité des habitants /
Surmobilisation des habitants / Sélection du médiateur adéquat / Répartition du temps de
parole / Conflits d'intérêts des participants / Charge de travail élevée / Sélection des auteurs
de projets adéquats / Respect de la vie privée et des données personnelles / Rétention
d'informations / Transmission de l'information

Benjamin Vanherpe : Comment est-ce que l'Atelier de projets est né ? Enfin, depuis quand est-ce que ça existe et qui est à la base de l'Atelier ? François André : Alors, euh, l'Atelier de projets c'est une ... hum ... une réflexion qui a été menée à la suite de la réalisation de projets européens à la Ville de Tournai. Hum... Les projets européens à Tournai ça date depuis assez longtemps puisque [sic] le projet de convergence datait déjà des ... avant 2000. Et donc euh, dans la mise en œuvre de tous ces projets dont un des plus connus récemment est la mise en place de ... de l'hyper centre-ville. Donc c'est la piétonisation d'une partie du centre-ville. Euh ... La Ville de Tournai s'est rendue compte qu'elle avait des difficultés de communication et de transmission de l'information auprès de la population. Et donc euh, c'est en prenant connaissance des erreurs qui ont été commises ou bien des problèmes qui ont été soulevés dans une mandature précédente qu'il a été décidé au début de la législation de monsieur Demotte de mettre en place un service euh ... Chef de projet euh ... pour coordonner les projets et communiquer sur ceux-ci. Et c'est de là qu'est né l'Atelier de projets. BV : C'était une volonté de la politique qui ressentait le besoin ? Enfin, la ville et pas nécessairement de la population on va dire ? FA : Donc c'est la population qui a émis des remarques en disant voilà, il y a certaines choses qu'on comprend pas, on a pas d'information et à la suite de [inaudible : la fin de la programmation], les personnes en charges de l'époque, ce sont donc les responsables politiques qui ce sont dit que ce serait bien de créer un service dans l'administration qui permette d'assurer ce genre de choses. Et donc ils ont engagé un ingénieur de projets, moi-même, et ils ont engagé une chargée de communication, Mathilde. BV : D'accord. FA : Et c'est ces deux personnes-là qui ont ... qui ont permis de mettre en place l'Atelier de projets. BV : Donc ici actuellement vous êtes deux à travailler pour l'Atelier de projets ? FA : Oui. Oui. BV : Ok. Euh ... Je ne sais pas si vous l'avez dit, l'année à laquelle ça a été ... FA : Alors, le ... la ... Le moment où ils ont décidé de créer ça c'était	
--	--

en 2014. Ils ont mis ça dans des plans d'embauche pour être engagé en 2015. L'actuel projet a été ouvert en septembre 2016 par mon embauché physique, qui ... Moi personnellement ... chef de projet suis arrivé, que ça a été créé. Et ensuite ... C'est 2018 toi ?

Mathilde Debetencourt : C'était en juin [inaudible].

FA : En juin 2018, Mathilde pour la communication.

BV : D'accord, donc c'est tout récent [rire]. Au niveau des missions de l'Atelier, quelles sont vos missions ici ?

FA : Il y en a deux. Donc à la base c'est ... c'est ... Nous sommes un service communal qui a été [inaudible] chef de projet et nous avons ouvert cette cellule. Donc en plus de l'engagement il y avait la volonté de se trouver au cœur du nouveau dispositif. Le ... Le nouveau projet incluait le projet de la rue Royale et donc il y avait une volonté que le ... que le service soit physiquement implanté à la rue Royale. Raison pour laquelle on s'est mis ici. Et donc l'ouverture du service c'était en avril 2018, qu'on a ouvert les locaux. Les travaux ont été terminés. Le temps d'aménager un petit peu et que Mathilde soit engagée, on a inauguré au mois de septembre 2018. Ce qui fait donc un an plus ou moins que le projet est ouvert.

BV : D'accord. Hum ... Je sais plus ... Je vais directement passer au financement parce que finalement vous avez déjà abordé les thématiques précédentes. Donc ... Donc, vous faites partie ... Enfin, vous êtes un service communal donc ça fait que le financement ... Bah c'est un financement qui se fait directement par la ville ? Vous n'avez pas de fonds propres ?

FA : Donc nous sommes euh un service communal donc nous ... Hum ... Comment le service fonctionne-t-il : donc les agents sont payés sur fonds propres de la Ville et nous nous travaillons avec des finances européennes. Donc nous on a un financement européen qui est alloué, 27 millions d'euros pour mener à bien des projets. Donc ils sont dépensés par la Ville sur base d'une comptabilité administrative de l'administration communale.

BV : Ce financement il est uniquement européen ? Il y a pas de financement de la Région Wallonne par exemple ?

FA : Donc le financement européen FEDER c'est 50% de la Région Wallonne, 10% de l'Europe et 10% de la Ville. Pour les travaux qui sont

subventionnés. Et après il y a des autres travaux qui ne sont pas subventionnés ou bien dont l'objectif de ... du financement ... là c'est soit à charge de la ville à 100% soit à l'aide d'autres financements qui peuvent être du patrimoine avec un rapport 75% ou 65% de la Région Wallonne à charge de la Ville pour le solde du CGT, Secrétariat Général du Tourisme ... Euh ... Ca peut varier de 80 à 60% de la part de la Région Wallonne [inaudible]. Et la Ville euh le solde. Enfin voilà.

BV : D'accord, ok. Donc les projets qui sont soutenus, euh j'ai cru voir qu'il y a quand même pas mal de projets qui ont été rajoutés il me semble. J'avais regardé sur le site ...

FA : Le ... Hum ... Initialement ce sont des projets européens du portefeuille Smart Tournai. Donc la Ville de Tournai a postulé pour le ... la programmation 2014 – 2020 FEDER. Donc elle a remis un dossier en 2014 qui a été approuvé en 2016. Ce qui explique aussi pourquoi le service n'a pas ouvert avant 2016. Et dedans il y avait trois projets : le projet de Tournai Expo, le projet du plateau de la gare et le projet du Smart Centre. Trois projets principaux auxquels on a ... Ont été adjoints le projet Tournai UNESCO Experience qui visait à dynamiser le centre-ville pendant la période de travaux de ces trois projets. A ça s'est adjoint le projet de la traversée de l'Escaut, la passerelle de l'arche, le Mont Saint-Aubert ... Et j'en ai peut-être oublié un ...

BV : J'ai pas fait le compte non plus [rire].

FA : Je suis arrivé à sept et il y en a un huitième.

Mathilde Debetencourt : L'UNESCO ? [inaudible]

FA : J'en ai oublié un alors mais ça me reviendra plus tard.

BV : L'UNESCO c'était déjà dit ...

MD : Il y la Technicité.

BV : Ah oui ! Effectivement.

FA : C'est parce qu'il est en cours de finalisation.

BV : Est-ce qu'il y a certains ... Est-ce qu'il y a certains projets qui sont plus mis en avant actuellement parce qu'ils sont plus avancés ou est-ce que ...

MD : Aujourd'hui on a fait ... Ce matin on a commencé le Smart Centre. Et donc c'est celui en ce moment sur lequel on a travaillé et sur lequel la presse est ... on va dire en demande. Mais euh ... Voilà. Pour le moment c'est celui-là, mais après. Et du coup en juillet on fait une

présentation publique aussi ... au public.

BV : Effectivement [rire]. C'est logique. Au niveau des projets, pourquoi est-ce qu'ils sont sélectionnés ? Comment est-ce que vous choisissez ces projets ?

FA : Alors ... Euh. Il y a tout d'abord une réflexion interne au niveau de la ville pour savoir quelle est la ... la politique à développer en termes d'aménagement territorial et quels sont les aménagements stratégiques. Forcément là il y a ... toute une série de projets qui sont sur la table. Après, quand on veut effectuer ces euh, ces investissements, il faut voir les financements dont la ville dispose et lesquels elle peut faire. Au niveau de la ville, vu les finances ils ont décidé de fonctionner sur base de possibilités de financements extérieurs comme le financement FEDER. Le financement FEDER il a des poches avec des euh ... par exemple le bas carbone, l'amélioration enfin la transition énergétique ou bien la réduction de l'émission de CO2, la valorisation économique ... Enfin voilà. Donc sur base de ça, les projets sont sélectionnés en prenant comme un dénominateur ce que le financement FEDER propose et ça, ça a permis de sélectionner ces projets.

BV : Hum ... Au final, pour soutenir les projets, quels sont vraiment les dispositifs, les activités qui sont mises en place ? Qu'est-ce que vous faites concrètement pour communiquer par rapport à ces projets, pour les soutenir, pour communiquer par rapport à la population ?

FA : Alors, la première chose c'est que l'Atelier de projets est ouvert. Il est ouvert en semaine de jour sur euh On peut y passer. Aujourd'hui par exemple, nous étions ouverts ... Enfin c'était un peu exceptionnel qu'on soit fermé parce qu'on avait une conférence de presse. Normalement le mercredi et le jeudi nous sommes tout le temps ouvert. Les autres jours nous sommes fermés mais disponibles, c'est-à-dire pour prise de rendez-vous, pour recevoir des gens. Donc il y a un local.

Après il y a un site internet qui permet de développer une information plutôt froide sur des événements factuels sur des projets, je sais pas moi, le nombre de mètres carrés, le coût, la temporalité, l'architecte, l'état d'avancement de la procédure ... On a des réseaux sociaux qui nous permettent de communiquer sur l'information chaude comme par exemple on fait de l'information chaude, on fait tel événement et bah on communique là-dessus. En plus de ça on organise régulièrement des

ateliers euh de travail sur les projets. Donc chaque projet a une touche participative où la population peut décider de participer. Donc les personnes qui participent à ça reçoivent une newsletter, reçoivent des informations. Et en plus on distribue des tracts, des brochures qui sont soit retirables à l'Atelier de projets, à l'Hôtel de Ville en fonction des ... en fonction des éléments. Et après nous planifions des événements. Mais comme à ce stade-ci on est toujours dans la réflexion, les événements c'est plutôt une planification pour [inaudible : la partie permis ou exécution]. A ce stade-ci on est dans la partie réflexion où on essaie d'avoir de la [inaudible : substance] ... Par moments on va proposer plein de visuels, pour ne pas noyer la population de dossiers, vu que le dossier n'est pas validé, qu'il n'y a pas de permis et d'autorisation. Donc on ne fait pas ce genre de choses actuellement. BV : Donc ici quand l'Atelier est ouvert, les gens peuvent simplement rentrer et directement poser des questions. C'est vraiment un lieu d'accueil et d'échange ? FA : Un lieu d'accueil, oui. Comme ici par exemple une personne rentre, pose des questions. Bah par exemple : « Monsieur, cette maquette-là, à quoi ça correspond ? ». Ou bien ils ont reçu l'information comme quoi on travaillait sur trois projets importants. Et puis il y a toujours les outils de communication de la ville qui sont des outils récurrents, qui sont des toutes-boîtes par exemple. Dans les toutes-boîtes il y a toujours des informations sur les projets euh peu importe. BV : Ok. Au niveau des ateliers, comment est-ce que les personnes peuvent ... enfin ... Est-ce qu'il y a un nombre limité de participants ? Est-ce qu'il faut s'inscrire ? MD : Les lieux nous obligent à [inaudible : réduire] le nombre de participants déjà. Parce qu'ici on est déjà dans notre disposition d'accueil maximum. Et donc on est à 20 personnes. De toute façon au-dessus l'Atelier devient moins un espace où les gens peuvent vraiment participer. Ca devient plus une conférence. Et euh ... Principalement sur inscription quand même avec les ateliers. FA : Je dirais qu'on n'organise pas tout le temps tout ici. Il faut distinguer le type d'événement : si ce sont des forums qui sont organisés autre-part, sur un espace public, on peut accueillir 200-300 personnes. Le plus qu'on ait accueilli c'est hum ...	Il est nécessaire de réduire le nombre de participants, car les locaux de l'Atelier de Projets ne le permettent pas. De plus, avoir un trop grand nombre de participants ne permet pas de mener correctement un atelier participatif.
--	--

MD : Le plus qu'on ait fait, ouais ... [inaudible] C'est parce que c'étaient des événements assez ciblés sur le quartier. Quand on est venu présenter le projet de la gare et de la rue Royale euh ce sont les riverains du quartier qui sont venus. On avait 210 personnes sous chapiteau. Et ici par exemple pour le Smart Centre, qui est un événement qui concerne tous les Tournaisiens, je sais absolument pas dire si tous les Tournaisiens vont être réceptifs et venir ou pas. Mais là ... Bon. On n'a pas d'espace d'accueil prédéfini. Du coup on fait une visite des lieux donc c'est pas ... C'est pas ... FA : Non voilà, il faut distinguer les forums. Là on peut être illimité. Bah je pense notamment au euh ... Lorsqu'on a fait ... J'étais pas encore là à ce moment-là mais l'inauguration du placement du pont où là c'était dans toute la ville euh pour le placement du Pont à Ponts où il y avait 2000 à 3000 personnes. MD : C'était vraiment un grand projet. FA : Mais au niveau des ateliers, quand ils sont organisés ici, on essaie de les limiter entre 12 et 16 personnes. Mais il y a déjà eu un atelier où on était 30. BV : Pour ces ateliers, c'est donc les personnes elles-mêmes qui viennent s'intéresser au projet et qui demandent si elles peuvent participer à ces ateliers ou c'est vous qui euh cherchez on va dire des participants ? FA : Oui. Encore une fois, ça peut dépendre. Si c'est par exemple pour le projet Design In Town, c'étaient les gens qui s'inscrivaient. Et si c'est le projet par exemple du plateau de la gare, on avait décidé de sélectionner des personnes sur base de la plus grande représentation possible par rapport à la population. Donc on avait : une femme – un homme, un jeune – un vieux, un célibataire – un marié, quelqu'un qui était la voiture et d'autres plutôt les transports en commun et d'autres plutôt le vélo. Donc il y avait un panachage des personnes qui avait été effectué. Et là on devait rentrer dans des [inaudible : critères type]. Tout dépend essentiellement de l'objectif recherché. BV : Au niveau des inscriptions dans ce cas-là c'est des personnes qui viennent s'inscrire en fait ici ou ils s'inscrivent via le site ou ça se fait ... ? FA : Soit via un site internet, soit via des brochures. Tout dépend des	Les locaux de l'Atelier de projet ne permettent pas d'accueillir plus de 30 participants. La sélection des participants varie en fonction de l'objectif du dispositif participatif. Elle peut être représentative de la population ou être ouverte à tous, sans sélection.
--	--

occasions qui peuvent être mises en place. Donc, donnons un exemple euh ... quand on a dû organiser le plateau de la gare, on avait organisé euh une présentation au public le 3 juillet, on avait organisé une balade, sensible euh le premier septembre et on organisait le 5 et le 23 octobre les ateliers. Et donc si toutes les personnes qui ont participé aux différents éléments précédents, on a récupéré les coordonnées via des formulaires d'inscription qui ont été euh sollicités. Il y a pas eu de communication « on va chercher des gens », on a dit bah on va les sélectionner par rapport à un pool de personnes qui était déjà inscrit. BV : Est-ce que dans l'ensemble vous avez l'impression d'avoir des difficultés ou plutôt des facilités pour trouver des participants ? Est-ce que les gens sont plutôt, enfin, comment dire ? Est-ce qu'il y a une dynamique qui se crée toute seule ou est-ce que c'est vous qui devez essayer de ... FA : Donc le fait qu'on doit en trouver entre 12 et 16, on est toujours on va presque dire à la sélection des personnes parce qu'on a assez de personnes intéressées. En moyenne, il y a entre 30 et 50 intéressés pour un projet. Disons que si on voulait faire un atelier où on accueille tout le monde, c'est entre 30 et 50. Mais euh ... mais on est pas en demande, vu que le nombre qu'on recherche est toujours inférieur à l'offre. BV : Oui, et ça n'aide pas vraiment d'avoir trop de personnes non plus parce que sinon la conversation est plus difficile. FA : C'est pas possible d'organiser des ateliers de travail quand on est d'aussi grands groupes. Donc il faut limiter à 12 ou 16 pour pouvoir avoir des groupes de 4, 6 c'est des bons groupes. MD : Ca nous est arrivé lors d'une présentation avec des commerçants où ils étaient nombreux donc on les a divisés en deux. FA : Ici quand on a fait le projet Design in town, on était 28, c'était trop grand donc on a divisé en 4. BV : L'objectif c'est vraiment que chaque personne puisse donner son propre avis et discuter entre eux. Est-ce qu'il y a quelqu'un on va dire pour mener les discussions ? Est-ce que vous êtes là pour essayer de ... FA : Dans l'idéal il y a un modérateur [inaudible]. BV : Un modérateur qui lance la discussion ... FA : Quelqu'un qui est capable de mener le débat et d'être au-dessus de la mêlée, de donner des règles. La participation il faut que tout le monde	L'Atelier de projets n'éprouve pas de difficulté à mobiliser des habitants. Ils ont généralement suffisamment de volontaires. Afin de réduire le nombre de participants, il arrive qu'ils divisent les participants en sous-groupes. L'Atelier de Projets privilégie l'intervention d'un médiateur pour encadrer le dispositif participatif.
---	---

ait la parole. Admettons que, si quelqu'un est opposé au projet et qu'il parle fort, on aura l'impression de n'entendre que lui. Et donc il faut savoir modérer le temps de parole et la hauteur du volume sonore. BV : Ces ateliers en général, ils durent combien de temps ? FA : 3 heures. BV : C'est quand même déjà une bonne longueur. Hum ... Par rapport aux participants, est-ce que vous avez l'impression qu'il y a une tournante qui se fait ou est-ce que c'est souvent les mêmes personnes qui reviennent ? FA : Il y a une base commune de 10 personnes sur les 30 qui sont à chaque fois présent on va dire, si c'est 30. Et 20 variables. BV : Ok, donc ça c'est bien. Et vous avez l'impression qu'au niveau des profils ... enfin vous les sélectionnés pour essayer d'être représentatif ? Ou est-ce que naturellement vous avez plus de profils par exemple de personnes un peu plus âgées ou plus de profils de pensionnés. FA : La démocratie participative ... enfin la démocratie participative c'est la démocratie des personnes qui ont du temps. BV : Oui. FA : Et donc on a très peu de jeunes de moins de 18 ans. On a très peu de personnes entre 25 et 35 ans. On a un nombre correct de personnes qui ont 35 ans je pense. MD : Oui les ... les couples qui sont tu sais, déjà investis dans la vie active, qui viennent d'avoir des enfants, qui viennent d'être propriétaires, qui s'intéressent du coup plus au quartier parce que leurs enfants marchent, font du vélo ou parce que ... Voilà. Donc ça c'est vraiment significatif. C'est vrai que quelqu'un qui habite dans un village ou quoi ne va pas s'intéresser spécialement à venir le soir et à s'investir dans un projet où il se dit « Pff, je suis bien chez moi ». BV : Oui, c'est ça, il est pas nécessairement concerné non plus. MD : Les retraités sont principalement investis ou alors les gens qui travaillent dans le milieu qui concerne le projet si tu veux. Par exemple si c'est pour le Smart Center, on va avoir beaucoup de guides touristiques, des gens qui travaillent dans les musées, des gens qui sont intéressés par l'architecture qui sont ... Voilà qui ont [inaudible : décodé ?] le projet de plus près. C'est toujours un petit peu ... FA : Il y a beaucoup d'initiés autour.	Le médiateur doit être capable de répartir le temps de parole, même quand certaines personnes haussent la voix. La démocratie participative requiert beaucoup de temps de la part des participants. Les groupes représentés en minorité sont les jeunes, ceux entre 25 et 35 ans et particulièrement ceux qui ont moins de 18 ans. Les jeunes couples sont plus investis. Les retraités sont fort investis. Les personnes travaillant dans le secteur concerné sont très investies aussi.
---	---

BV : Quel est vraiment le ... Enfin qu'est-ce que vous cherchez à obtenir ... enfin, c'est un terme qui n'est pas très approprié mais, quel est l'objectif qu'il y a derrière ces ateliers ? Qu'est-ce que vous essayez d'en ressortir ? FA : Le projet le plus proche des attentes des ... des pratiquants des sites. BV : Oui. C'est vraiment pour avoir une vue extérieure ... FA : Disons que quand on fait un projet, un architecte, un urbaniste c'est quelqu'un qui connaît quand même bien ces domaines. Mais la personne qui connaît mieux euh le terrain et qui le foule, c'est quand même le riverain, l'occupant. Et donc les questions qui sont posées, c'est par exemple à une maman qui essaie de s'occuper de son fils qu'est-ce qu'il faudrait comme jeux sur la plaine de jeux. Ca a beaucoup de sens. C'est poser la question à un utilisateur du vélo, par où doit passer la piste cyclable. Lui il a ... Voilà c'est des choses. BV : Oui, il se rend compte que ... FA : Chaque personne est vraiment euh ... spécialiste d'un domaine. Par exemple quelqu'un qui roule beaucoup en voiture, c'est pas forcément à lui qu'il faut demander où il faut passer le passage piéton. C'est plutôt au piéton, au ... Voilà. C'est un peu les questions qui peuvent euh ... Et donc il faut bien savoir quelle est la spécificité de chaque personne. Si on demandait à un poisson de monter dans un arbre, à partir d'un moment il va pas y arriver facilement. Mais si tu demandes à un singe, ça semble beaucoup plus adapté. C'est un peu ça. Il y a surtout des pratiques, des utilisations, des usages qui sont nécessaires. BV : On en avait parlé rapidement par rapport aux motivations des personnes en fait, des raisons pourquoi elles viennent s'engager. Il y a le fait d'être personnellement impliqué parce qu'ils sont proches du projet en tant que tel, enfin du lieu sur lequel est le projet. Est-ce qu'il y a d'autres raisons on va dire ? Des personnes par exemple qui, je sais pas, ont un intérêt particulier pour la politique, donc des personnes qui ne sont pas nécessairement euh ... FA : Quand des personnes politiques, politisées participent à des événements citoyens, on les pointe. Donc ça veut dire qu'il y a une analyse qui est faite aussi derrière les éléments de participation, et c'est pas une analyse uniquement des éléments. Je vais prendre un exemple :	
---	--

on a participé ... on a fait de la participation à un moment sur un dossier qui s'appelle la passerelle de l'arche, et se posait la question du type de marché qui allait être mis en place. En fait on s'est rendu compte que les 2 architectes étaient euh, qui participaient à ça c'étaient des personnes qui poussaient un type de ... de concours enfin. Bon euh ... Oui ... S'ils ont un peu euh parti ... Quand par exemple on a un représentant Ecolo qui est représentant des Incredible Edible qui dit « bah voilà il faut mettre des arbres comestibles dans la rue Royale », bah il représente son groupement et il parle beaucoup de ça. Et donc il vient avec 2-3 représentants. Et donc on pointe que cette fois-là il y a eu 3 représentants d'une ASBL, bah ça fait qu'une voix enfin voilà.	Parmi les participants peuvent se trouver des personnes dont le résultat du dispositif peut avoir un impact direct sur leur profession. Ils visent donc un intérêt personnel.
BV : Oui, c'est pas la peine de les comptabiliser. Donc ça reste représentatif des citoyens.	
FA : C'est quelque chose qu'il faut quand même manier avec des pincettes. Et vraiment la grille d'analyse c'est toujours un peu de sensibilité. Donc il y a une partie factuelle et une partie quand même un peu euh ... Je vais donner un exemple : on s'est présenté au Mont Saint-Aubert, on a fait une présentation du Mont Saint-Aubert, la réunion a été très houleuse. Par contre après la réunion on a reçu des courriers, de personnes qui voulaient réagir sur le projet d'aménagement.	Une mauvaise répartition du temps de parole peut mener à un résultat qui n'est pas représentatif de l'avis de la majorité des participants.
BV : C'est-à-dire, des personnes qui étaient venues ou justement des personnes qui n'avaient pas pu venir ?	Tout le monde n'ose pas prendre la parole.
FA : Généralement des personnes qui étaient venues, qui disaient « nous ne nous associons pas aux propos qui ont été tenus » voilà, et finalement on se rend compte qu'il y avait 3 personnes véhémentes qui ont créées un malaise mais après quand on regarde les 97 autres personnes qui étaient présentes, bah finalement elles étaient plutôt positives.	
MD : Ouais, c'est ça. Il y a des gens qui sont plus à l'aise en public et qui prennent la parole pour les autres.	Effectuer des ateliers en plus petits groupes peut permettre de plus facilement répartir le temps de parole.
BV : Oui, c'est un peu la difficulté.	
MD : Et qui associent des avis qui sont pas ceux du public. Et on a refait une balade avec les gens qui étaient beaucoup plus euh ... enfin voilà qui n'avaient pas de grande gueule et ça s'est très bien passé. Les gens ont pu s'exprimer et étaient très contents du retour, d'avoir fait des ateliers plus petits et puis voilà, plutôt qu'une énorme conférence. Après le nombre de gens qui sont venus c'était quand même ...	

BV : Est-ce que justement vous essayer de faire plusieurs ateliers, on va dire, sur la même thématique, le même sujet, pour essayer d'avoir des opinions différentes par exemple on va dire. Comme par exemple avec le Mont Saint-Aubert où vous vous êtes rendu compte qu'il y avait vraiment quelques personnes qui avaient pris la parole et que beaucoup de personnes n'avaient pas exprimé leur opinion, est-ce que vous essayez de les refaire pour voir si les opinions sont similaires ou ?

FA : [Souffle] Non ... Non. Généralement non. En fait quand on travaille dans un projet il y a certains processus itératifs qui doivent se créer mais c'est généralement très linéaire. Enfin on essaie d'avancer. L'architecte lui il fait des propositions, il va en avant, il va en arrière et voilà. Mais l'avancement d'un projet est assez linéaire. Donc quand on fait une première réunion on a un sentiment, qu'on confirme par une deuxième réunion, une troisième, une quatrième. Mais on se dit pas « ah la réunion là, on a le sentiment que ça a mal tourné ou que c'était pas bon, on va en refaire une deuxième pour s'en assurer ». C'est pas vraiment ça. On fait une réunion. On en tire les conclusions. On avance dans le projet et on fait un retour. Et après on avance. Donc on passe d'une phase esquisse à une phase avant-projet, à une phase permis, à une phase exécution. Et donc c'est cette succession d'étapes qui permet d'affiner le projet. Mais on va jamais revenir en arrière en se disant « non, ça à mon avis ils se sont trompés, on va refaire un atelier participatif, parce que ce qu'ils disent ... ». Non, ça on fait pas.

BV : Est-ce que vous rencontrez d'autres difficultés en général, par rapport aux ateliers ? Outre le fait qu'il y a parfois, par exemple, certaines personnes qui sont difficiles entre guillemets à modérer.

FA : [Rire] Hmm ... La difficulté est que la participation citoyenne, ça demande beaucoup de temps. Ça demandé beaucoup de temps. Et ça demande un certain quotient émotionnel, oui. Je ne sais pas si je l'exprime correctement. C'est que, hum, il faut avoir une qualité d'écoute. Et donc toi et moi on ne peut pas ... faire ce genre de choses, je pense, hein. Et de deux il faut avoir le bon architecte ou le bon service qui travaille avec. Parce que si on a des architectes, je sais pas moi, un peu star ou voilà, qui ont des difficultés à remettre leur point de vue en question, ça peut pas rentrer dans le cadre de ce processus-là. Donc il faut l'avoir intégré dans le choix de l'architecte au départ. Et donc, une

La participation citoyenne demande beaucoup de temps humain.

Le médiateur doit avoir une bonne qualité d'écoute et une bonne empathie. Tout le monde ne peut pas être médiateur.

Les auteurs de projet doivent être flexibles, se remettre en question pour pouvoir travailler dans la

difficulté c'est qu'il faut le prévoir bien à l'avance pour avoir les bonnes personnes. Et de deux c'est que voilà, il faut faire un retour, il faut faire des PV et euh, ça demande beaucoup de suivi. BV : Au niveau des personnes qui font la médiation, c'est vous-même, ou alors ce sont des personnes externes qui sont là ? FA : Donc euh tout dépend d'un peu comment ça se passe. Parfois c'est nous qui organisons, et donc là on a besoin d'un médiateur. Parfois c'est des responsables politiques qui organisent et on peut faire office de médiateur. Mais généralement c'est mieux de toute façon d'avoir une personne externe. MD : On a eu des soucis aussi hein avec le RGPD [inaudible] BV : Oui donc il faut demander l'accord des personnes. MD : Pour tout euh. Et donc ça a été compliqué au départ de mettre ça en place. Après maintenant, une fois que t'es rodé euh, tu sais. Mais euh moi pour toutes les photos des ateliers que tu veux partager ... Ca, si t'es un service public, pour tout c'est contraignant. Et ce qu'on a aussi comme contrainte c'est qu'on est vraiment soumis à une réglementation administrative très lourde au niveau politique et administratif [inaudible]. FA : [Prend un appel téléphonique] MD : La question suivante je sais plus ce que c'était ... BV : Je vais peut-être en profiter justement. Vous êtes responsable communication, c'est ça ? MD : Oui. BV : Bah justement j'avais des questions par rapport à la communication en tant que telle. Euh, quels sont les canaux en fait que vous utilisez pour communiquer auprès des ... Vous les avez déjà abordé mais ... FA : C'est pour toi MD : [Prend l'appel téléphonique] Oui, bonjour ? BV : Toujours compliqué le téléphone [rire]. Je posais la question à votre collègue, mais donc je suppose que vous pourrez me répondre aussi. Vous aviez parlé que vous utilisiez notamment les réseaux sociaux comme moyen de communication. Là, plus précisément, vous avez ... quels réseaux sociaux vous utilisez précisément ? FA : C'est Mathilde là qui est plus à même de répondre pour les	participation. La participation demande beaucoup de suivi, avec des retours à la population, la rédaction de PV etc. L'Atelier de projets privilégie de faire appel à un médiateur externe. Si ce sont les responsables politiques qui organisent les ateliers, ils peuvent occuper le rôle de médiateur, mais ce n'est pas idéal. Le RGPD complique la communication autour des ateliers, notamment pour les photos sur les réseaux sociaux. La réglementation provenant du pouvoir politique et administratif est très lourde.
--	---

questions liés à la communication. Euh, elle utilise Instagram et elle utilise Facebook. BV : Est-ce qu'il y a une raison pour laquelle elle a choisi ces deux ? Ah bah, le retour [rire]. MD : Oui, dis-moi. BV : Oui donc c'était pour avoir une idée un peu plus large, enfin plus précise des canaux que vous utilisez pour communiquer. On avait déjà commencé par rapport aux réseaux sociaux et il m'avait dit que vous utilisiez Facebook et Instagram. MD : Oui. BV : C'est ça, il y a pas d'autre réseau social ? MD : Non. BV : Ça non. Est-ce qu'il y a une raison pour laquelle vous utilisez ces deux réseaux ? Et pas un autre. MD : En tout cas ... Hmm ... La Ville de Tournai est sur Facebook. Sur Instagram aussi. Et je pense qu'ils se sont limités à ces deux canaux-là. Et donc de toute façon moi je pouvais pas en fait à l'Atelier de projets, faisant partie du service ville, développer un autre ... voilà. Déjà pour avoir une page Facebook, ça a été très très très compliqué. Or je trouvais qu'à l'heure actuelle, le moyen aussi d'avoir une sorte de forum avec les gens et de pouvoir avoir un Facebook, parce que moi quand je publie les choses, j'aime bien avoir aussi un retour des gens. Donc notre objectif c'était quand même de ... d'avoir euh ... 500 à 1000 abonnés sur la première année. Je crois qu'on est à 700. Donc ça va. Je crois que ça sera beaucoup plus positif quand on commencera les travaux etc. Ça intéressera peut-être plus les gens. Et puis, par contre, la Ville de Tournai ils ont 12 000 abonnés je pense. Que ... J'ai accès aussi à ça, donc quand je veux faire une grosse communication, je publie aussi sur le site de la Ville. Sinon bah LinkedIn, ça n'a pas d'intérêt pour nous. Et puis moi je suis moins à l'aise avec les autres en fait. Donc je suis pas dessus. Twitter par exemple en Belgique, j'ai l'impression que ça marche pas tellement. Je suis pas dessus. BV : Apparemment c'est un peu plus professionnel que grand public. MD : Je travaillais avant au SPF Economie et on faisait parce que c'était intéressant pendant les conférences qu'on faisait en direct. Les gens	L'Atelier de projets ne peut pas utiliser d'autres réseaux sociaux que ceux déjà utilisés par la commune, et a dû insister pour avoir sa propre page Facebook.
---	---

pouvaient twitter des commentaires, et on pouvait interagir avec l'orateur si tu veux. Ici euh j'ai pas du tout ce genre de cas. C'est beaucoup plus quand on est dans une commune, avec le citoyen. On est beaucoup plus dans les relations face à face que donc ... Plus Facebook du coup et Instagram je m'en sers surtout pour alimenter visuellement ma page internet aussi.

BV : L'avantage aussi c'est que les deux peuvent être liés après, j'imagine.

MD : Et puis maintenant Facebook et Instagram sont le même, enfin tu vois.

BV : Ouais, ouais. C'est ça.

MD : Donc oui euh, c'est intéressant pour les hashtags aussi. Comme ça les gens quand ils cherchent, ils peuvent retrouver des éléments si tu veux du dossier, comme ce matin avec le Smart Centre. Donc voilà.

BV : Par rapport aux publications que vous faites sur les deux réseaux, est-ce qu'il y a vraiment une volonté ... Enfin vous parliez déjà d'interaction. C'est vraiment une volonté d'essayer de faire en sorte que les personnes réagissent ou est-ce que c'est plus diffuser de l'information et si les personnes réagissent tant mieux. Est-ce qu'il y a une volonté on va dire précise derrière, ou est-ce que ... ?

MD : Oui ... Hmm ... Non. Je cherche pas spécialement les likes si tu veux, sachant qu'on a un service communal. On est là pour donner de l'information. C'est vrai que c'est toujours valorisant de voir que les gens sont réceptifs à ton projet, mais moi je ... Nous on trouve que, que ce soit positif ou négatif, c'est intéressant dans le sens que ça crée de la discussion. Comme l'idée c'est de montrer que nous on est dans la transparence et que donc on montre aux gens les choses et qu'après ils peuvent pas venir dire qu'ils étaient pas au courant. Euh, ce qui m'intéresse surtout c'est que ce soit partagé après etc. Que ce soit liké et tout, voilà. Mais en général c'est repris par les groupes euh, tu sais, les groupes citoyens comme « Tu es Tournaisien si » ou quelque chose comme ça. Et donc quand c'est là, c'est que c'est positif parce que ça veut dire que c'est une information qui leur paraît être utile si tu veux. Donc voilà.

Après il y a des moments où ... Moi au départ je m'étais fixé de faire une publication Facebook par semaine. C'est impossible, sachant déjà

L'Atelier de projets veut être transparent sur les projets. « Et qu'après ils peuvent pas venir dire qu'ils étaient pas au courant », sous-entendu que c'est un reproche qu'on leur fait. Mais les réseaux sociaux permettent que certaines publications soient diffusées dans d'autres groupes Facebook tournaisiens.

La chargée de communication ne parvient pas à faire autant de publications sur les réseaux sociaux qu'elle le souhaite, car elles sont

que bah je suis toute seule et en plus, comme je te dis, l'information est retenue soit politiquement, soit administrativement enfin et que tu n'as pas toujours la validation. Bah je pense qu'une information ancienne c'est pas très intéressant. Et donc parfois je brode en faisant des histoires etc. Mais ça me paraît pas être, tu vois. Enfin je le fais parce qu'il faut que ma page elle vit mais c'est pas, tu vois ... C'est pas ce que je considère être top comme info quoi. BV : Ce besoin de validation est quand même contraignant. C'est une grosse difficulté. MD : Oui, c'est ça. Facebook, si tu veux pas que ça devienne une page morte, il faut la faire vivre quoi. BV : Il faut publier régulièrement effectivement, parce qu'après ça disparaît du fil d'actualité des gens. MD : Et donc des fois on a eu des périodes très creuses et c'est vrai que là j'ai cru que c'était un peu désastreux pour nous, sachant que la page internet il faut que je l'alimente en plus de Facebook, plus Instagram. Et en plus on a notre vie ici. Donc euh, c'est pas évident à gérer. Après voilà. Après je pense qu'on essaie de développer aussi des canaux de participation citoyenne, mais ça c'est au niveau de la Ville. C'est une ambition en tout cas qu'on a. Mais je peux pas gérer ça. [Rire] Hein, on est d'accord. BV : Qu'est-ce que vous entendez par ces canaux participatifs ? Comment dire, un onglet sur le site sur lesquels les personnes pourraient réagir ou ... ? MD : Oui en fait, c'est comme une sorte de blog si tu veux. Donc les gens peuvent proposer là des projets, donc des choses qu'ils veulent ... Enfin je pense qu'au niveau de la Ville il y a un souci pour toucher les gens aussi dans les villages etc. Et comme ils ont reçu un budget pour la participation citoyenne, ils aimeraient bien l'utiliser aussi pour pouvoir lancer des projets dans le grand Tournaisis et pas uniquement dans le petit. Et donc ça pourrait être une plateforme d'appel à projets si tu veux. Ça peut être aussi un moyen par exemple dans le projet du Smart Centre que les gens puissent venir voter pour des thématiques ou fin ... Tu vois il y a vraiment moyen de créer des choses comme ça. Mais on a un souci humain. C'est-à-dire que personne à la Ville ne peut se consacrer à la participation citoyenne. Et donc nous on le fait avec nos	soumises à validation et que les informations peuvent être retenues politiquement ou administrativement. Le service souhaiterait développer d'autres outils de communication (blogs, plateformes de boîte à idées etc.), mais ne peut pas car la charge de travail serait trop élevée. Ces outils permettraient entre autres de viser les villages du Tournaisis, et pas uniquement le centre de Tournai. Mais ils n'ont pas le personnel en interne.
---	---

capacités mais souvent ils font appel à une boîte de médiation, mais il faudrait engager du coup une boîte pour gérer le blog si tu veux de la vie. Donc actuellement c'est un projet que beaucoup de services aimeraient avoir mais euh ... bon.

BV : En fait, sur les 8 projets, c'est ça ? Il y en a donc 7 qui sont liés au centre-ville, si j'ai bien suivi ? Et y en a un par rapport au Mont Saint-Aubert ?

MD : Y en a deux qui sont liés, parce que Tournai Expo, c'est Kain.

BV : Oui, c'est vrai.

MD : Voilà, et donc ouais c'est vrai que tout le reste c'est du ... c'est du centre-ville. Mais après euh ... les projets du ... les projets qu'il y a dans la ville, il y en a beaucoup qui concernent les villages parce qu'il y a ... Timougies qui est concerné aussi par un projet de moulin. Je dis ça parce que je suis de Beclers ... bon ... [rire]. Ce qui fait que là, le comité de village est vachement investi. Euh, voilà. Mais y a plein de projets participatifs, je sais en tout cas, au niveau du service environnement par exemple de répertorier tout le petit patrimoine religieux qu'il y a dans les villages. Et donc ce qui aurait été intéressant c'est que les gens le fassent eux-mêmes si tu veux. Via un blog ils peuvent faire une photo de la petite chapelle qu'il y a près de chez eux en disant « bah voilà, près de chez moi il y a ça ». Et donc ça permettait à la Ville, bah d'avoir un travail de collaboration si tu veux.

BV : Oui, c'est plus facile à alimenter si on doit pas ...

MD : Oui, à partir d'un moment on n'a pas les moyens physiques et qu'on trouve que c'est quand même intéressant que ce soit connu. Tu sais, quand tu fais le Ravel ou des choses comme ça, tu pourrais pointer ça sur tes, sur ta promenade quoi. Donc euh, voilà. Je sais qu'il y a d'autres choses qui peuvent être faites via ce blog. Mais voilà. Nous en tout cas on pourrait ... on pourrait l'alimenter en tout cas.

BV : Donc les premiers projets qui ont été choisis c'était lié au centre-ville. Est-ce que c'est par soucis de facilité d'accès on va dire, de proximité on va dire par rapport à l'Atelier ?

MD : Les financements européens de toute façon ...

FA : Je complète, l'Atelier de projets a été placé parce que les projets étaient en centre-ville.

MD : Le fonds FEDER de toute façon sont des fonds qui aident au

redéveloppement touristique, économique d'une ville. Et donc, l'obtention de ces fonds il est parce que la ville elle est un peu, pas en souffrance mais parce qu'il y a une volonté de relancer euh bah, ouais de ... de ...

FA : La Flandre n'a pas droit au fonds FEDER.

MD : Voilà, c'est ça.

FA : C'est un fonds de relance. C'est par rapport à l'Europe, des régions qui sont euh ...

MD : Un peu pauvres.

BV : Oui.

MD : Et donc là on a des obtentions parce qu'on a une ville qui est très riche au point de vue patrimonial, mais où les commerces sont moins voilà, sont moins florissants. Même s'il y en a hein. Mais c'est compliqué ... Enfin voilà. Et donc c'est, logiquement la ville qui va toucher ce genre de fonds. Après le ... D'ailleurs je pense que les villages, ça ne s'appelle même pas FEADER, non ?

FA : Non, ça touche l'agriculture ...

MD : Tu vois, il y a tellement de nuances que ...

FA : Disons que la Ville de Tournai a des objectifs de redynamisation de son centre-ville. Tournai c'est une ville qui perd de la population au centre-ville pour aller sur les villages. Donc c'est moins les villages qui ont besoin d'être redynamisés. C'est normal que ce soit mis sur le centre-ville. Et après il y avait une volonté d'effet levier. Donc ça veut dire que les projets doivent s'aider les uns les autres. Et donc Tournai Expo, le plateau de la gare et le Smart Centre, c'est une logique. On travaille sur du business to business. Puis on travaille sur une connexion avec le centre-ville. Et puis on arrive sur un pôle d'attractivité touristique qui permet de redévelopper d'autres éléments. Et pour que le pôle touristique il fonctionne, il faut des rues qui permettent d'y accéder. Et ce pôle touristique il doit fonctionner également avec un pôle économique de ... Pour des euh [inaudible : congrès ?]. Donc c'est normal. C'est quand même logique. Il y avait un quatrième projet d'ailleurs qui n'a pas été retenu dans le portefeuille.

BV : Ok. Hmm. Ecoutez, je pense que j'arrive plus ou moins à la fin des questions. Je vais m'arrêter là pour l'enregistrement. Je ne sais pas si vous avez encore des choses à rajouter, qu'on a pas abordées mais qui

vous paraissent importants par rapport à l'organisation générale de l'Atelier de projets. FA : Non, non. BV : Actuellement vous êtes 2 personnes. Il y a pas de ... de projet de recruter encore d'autres ... FA : Euh ... C'est une question qui mérite une réponse ... euh ... différenciée. Il y a une demande de notre part d'avoir du personnel en plus mais il y a pas de possibilité de financement communal. BV : Ok, parce qu'effectivement c'est quand même un gros coût. FA : Il faut savoir qu'avant que Mathilde et moi on soit là, il y avait pas de ... Il y avait personne. Il y avait pas de coût pour la Ville. BV : Finalement c'est quand même encore une évolution rapide on va dire. C'est quand même tout un local etc. qui a été mis à disposition. FA : Et un beau local. Donc euh voilà. Des investissements ont été consentis. C'est sûr que ce serait bien d'avoir euh une secrétaire, une aide administrative ... BV : En tout cas il y a du travail [rire]. FA : Oui, il y a du travail. BV : Voilà, bon bah je vais arrêter l'enregistrement.	Il y a une demande de l'Atelier de recruter d'autres personnes, des secrétaires par exemple pour gérer tout l'aspect administratif. Mais la Ville ne dispose pas des moyens pour le faire. Elle a déjà investi dans l'Atelier en recrutant deux personnes et en fournissant un local au service. Elle ne peut pas se permettre plus.
---	---

3 Entretien François André

Enquêteur et transcripteur : Benjamin Vanherpe

Enquêté : François André (Chargé de projets)

Date : 30 octobre 2019

Lieu : Atelier de projets de Tournai, rue Royale 47, 7500 Tournai

Durée : 42min09

Thèmes relevés

Sélection du médiateur adéquat / Perte d'attention des participants / Répartition du temps de parole / Lieu / Partialité du médiateur / Manque de formation des médiateurs / Gestion des tensions / Conflit d'intérêts des participants / Nécessité de réduire le nombre de participants / Disposition du lieu pas adapté / Mauvaise audibilité / Mauvaise compréhension des consignes par les participants / Méconnaissance du contexte urbain /

Benjamin Vanherpe : On se connaît déjà un petit peu, mais est-ce que vous pourriez quand même me refaire un peu votre parcours professionnel ? Dans l'ensemble, rapidement, en quelques lignes ?

François André : Alors, moi je suis ingénieur civil de formation... Euh ... En option architecture. J'ai fait mes études à la faculté polytechnique de Mons. Quand j'ai eu fini mon travail de fin d'études, j'ai été engagé dans un bureau d'études et d'architecture à Mons, qui s'appelait ADEM. Lors de mes deux premières années j'ai fait un stage technique et un stage d'architecture pour être reconnu par les architectes comme « architecte ». A la suite de ce stage et de cette inscription à l'ordre des architectes j'ai débuté ... comment ... un an un travail dans un bureau d'études en stabilité, du côté de Nivelles. En parallèle j'ai ouvert mon propre bureau d'architecture et de stabilité, qui était à l'époque une association momentanée. Donc c'était pas une société en tant que telle. A l'issue de mon expérience d'un an comme bureau d'études j'ai ouvert ma propre agence avec un ... avec une personne. Donc nous étions deux cogérants. Société duquel j'ai arrêté d'être gérant pour commencer un travail à l'administration en 2016 ...

BV : L'administration de ... ?

FA : communale de Tournai, ici. En tant que chef de projets. Chef de projets pour les projets européens, donc un portefeuille européen de projets structurants pour la Ville. Euh ... J'ai définitivement arrêté mes activités dans le bureau en 2017. Et donc depuis 2017 je travaille uniquement au niveau de la Ville de Tournai.

BV : Donc vous travaillez à temps plein ici ?

FA : Oui, donc les bureaux étaient initialement implantés à l'Hôtel de Ville de Tournai en 2016-2017. Les travaux de l'implantation de l'Atelier de projets, qui est le nom du service maintenant, ont été entamés en 2017-2018 et les locaux ici, à la Rue Royale, ont été inaugurés en avril ... enfin ont été terminés en avril 2018 avec une porte ouverte en septembre 2018 et donc ça fait maintenant un an que nous sommes implantés ici.

BV : Ok, ça va. Hum ... On s'était vu en juin passé et vous m'aviez expliqué que ça vous arrivait on va dire d'occuper le rôle de médiateur ; je ne sais pas si vous l'appellez comme ça. Dans quel cadre précisément vous ...

FA : Donc euh, ici l'Atelier de projets on traite huit projets structurants pour la ville. Le premier c'est le projet du plateau de la gare, qui est un projet qui a une influence sur un quart du versant de la ville de Tournai. On travaille également sur le projet Technicité qui est un projet économique, de mixité sociale, en hypercentre. On a le projet de Tournai Expo, c'est-à-dire la configuration d'un hall économique. On a le projet du Smart Centre, qui est un pôle d'attractivité économique à côté de la cathédrale. On a un projet d'animation urbain qui s'appelle le Tournai UNESCO Xperience. On a un projet du plateau du Mont-Saint-Aubert, de requalification et de revitalisation de la partie sommitale du Mont-Saint-Aubert. On a la traversée de l'Escaut, avec tous les travaux de modernisation qui sont menés par le SPW. Et on a le projet de la Passerelle de l'Arche. La Ville de Tournai en général a envie de faire de l'intégration et de la participation citoyenne dans ces projets. Et dans une majorité de ces projets, la participation citoyenne a été un des moteurs ou des acteurs de réflexion autour du projet. Et donc c'est dans le cadre du développement des projets qu'a été mis en place un processus de réflexion avec les citoyens. Dans le cadre de ce processus de réflexion, ils ont été divers niveaux en fonction des projets. Ça a été à la fois numérique et à la fois humain. Et donc ce qu'on appelle numérique c'est un traitement informatique : des formulaires sur des sites internet, sur des réseaux sociaux. Ou bien de manière humaine avec des ateliers de présentation. La Ville de Tournai a fait son expérience, puisque c'était quelque chose d'assez nouveau quand ça débuté en 2015, début 2016. Et entre 2016 et 2019 on a pu faire notre expérience sur différentes manières de mener des ateliers, des forums avec la population. A la fois en engageant des médiateurs indépendants, ou en n'en engageant pas. Dans le cas où il n'y avait pas d'engagement de médiateurs, et dans le cas où le projet était mené par le service Atelier de projets, nous étions dans l'obligation de nous positionner comme médiateur pour assurer en fait un dialogue entre l'auteur de projet, les responsables politiques et les citoyens. BV : Dans quel cas est-ce que vous décidez de prendre un médiateur externe ou non ? ... Je veux dire, quels sont les critères à ... ? FA : Alors hum ... BV : Je pose des questions un peu ... [rire]	L'Atelier de projets a tenté différentes manières de faire des dispositifs participatifs, parfois avec un médiateur externe et parfois sans, où c'était l'Atelier qui jouait ce rôle.
---	--

FA : Non, parce que la réponse n'est pas si simple que ça. En fait c'est en fonction des projets, des acteurs qui sont autour de la table, de la difficulté du projet, de la disponibilité budgétaire qu'on peut faire appel à un médiateur. Je pense que tout le monde dans l'administration est conscient qu'un médiateur est nécessaire, un médiateur indépendant. Donc il faudrait le faire à chaque processus participatif. Mais ce n'est pas toujours possible pour des raisons de temps, de budget et de disponibilité du personnel d'organiser ces événements-là. Et il est plus simple, plus facile, plus confortable de ne pas faire appel à ces médiateurs. Voilà. Et donc, pour ces raisons-là, ça arrive de ne pas avoir de médiateur.

Je prends un exemple simple. C'était dans le cadre du Mont-Saint-Aubert, où nous avons présenté à la population ce qui était en fait le masterplan du développement du Mont-Saint-Aubert. Ce masterplan, il avait été édité en 2014-2015, il avait été présenté en 2017-2018. Il y avait un grand laps de temps. Il avait déjà été approuvé par la commune et c'est une présentation qui a été faite en parallèle du lancement de la désignation d'un auteur de projet. Donc on avait un masterplan, c'est-à-dire les grandes lignes directrices de ce qu'on allait faire au niveau du Mont-Saint-Aubert, rédigé bien des années auparavant. C'est quelque chose qui est acquis pour la Ville, les grandes directions qui vont être prises au niveau du Mont. Et on va désigner un architecte pour mettre en place une partie de ce plan. Quand on a voulu désigner l'architecte, voilà la participation est rentrée dans l'air du temps, on va faire une présentation aux citoyens de ce masterplan. Et donc cette présentation elle a été faite dans l'objectif d'améliorer le cahier des charges visant à désigner l'architecte, pour rajouter au masterplan, qui présente les grandes lignes directrices, des options plus fonctionnelles ou bien des demandes spécifiques des riverains, des habitants ou des touristes ... en tout cas des utilisateurs du site. Et lorsque la présentation a été effectuée, il y avait pas eu de médiateur. C'est-à-dire que nous on avait pas encore d'architecte et à ce moment-là on s'était dit : « voilà, on a un chef de projets, François André, moi-même, qui lui va assurer une présentation technique des choses. On va avoir des responsables politiques qui vont être présents, pour pouvoir répondre à tout un tas de questions. Et on va avoir une assistance à la maîtrise d'ouvrage, c'est-à-

Tous les projets n'ont pas besoin de la présence d'un médiateur externe. Cela dépend des acteurs présents, de la difficulté du projet, du temps disponible et du budget alloué. La Ville de Tournai est consciente cependant qu'un médiateur est nécessaire. Mais dans certains cas c'est plus facile de ne pas en prendre.

Par exemple, la présentation d'un masterplan sans présence d'un médiateur s'est très mal passée car François André était parti prenant. Il était médiateur ET

dire une personne qui nous assiste, pour nous aider dans des éléments plus euh ... d'orientation, qui ont fait l'objet du masterplan à la base. Cette présentation s'est très mal déroulée. C'est-à-dire que la ... en fait la présentation des objectifs n'a pas été comprise, le rythme de la présentation n'était pas adapté à la population. Et le fait de ne pas avoir de médiateur, donc une personne indépendante, n'a pas permis à moi d'avoir un rôle indépendant. J'avais ... J'étais parti prenant dans le projet.

BV : Oui, surtout qu'en plus il y avait des responsables politiques sur place.

FA : Qui sont des ... pas des supérieurs directs mais voilà quoi. Il y avait un lien de subordination. Et donc, il était impossible pour mon service d'avoir cette partie neutre, parce que nous étions de la Ville. Donc nous défendons un projet. Et donc pour pouvoir rythmer cette discussion, orienter les débats et faire en sorte que chacun ait le temps de parole qu'il mérite, il était absolument nécessaire d'avoir un médiateur. Cette réunion n'était pas possible sans médiateur. Ca, c'est un exemple de réunion qui nécessitait un médiateur.

Pour le même projet, dans le même cadre, nous n'avons pas eu de médiateur pour une réunion. Un peu plus tard, l'architecte a été désigné. Donc cette réunion s'est très mal passée, dans l'ambiance de la réunion, mais ce qui en est ressorti était très positif. On a reçu toute une série de courriers et de lettres qui ont été réceptionnés ici, à l'Atelier de projets ...

BV : A la suite, pas pendant ... ?

FA : Non, après. Qui déploraient l'ambiance de la réunion, voilà. Qui disaient que les personnes qui avaient tenu et pourries l'ambiance de la réunion étaient une minorité. Il y avait quand même 120 personnes qui étaient présentes, donc c'est pas ...

BV : C'est pas évident à gérer.

FA : Voilà, c'était un grand groupe, qui était pourri par cinq ou six personnes. Et donc on a reçu toutes des choses positives qu'on a pu intégrer dans le cahier des charges. Suite à ça, on a organisé ce qu'on a appelé une « balade sensitive » si tu veux. Donc ça veut dire que l'architecte était présent. Nous avons créé trois petits groupes de balade. Un qui était mené par moi, par le service l'Atelier de projets. Un qui

soutenait le projet. De plus, ses supérieurs indirects étaient présents sur place.

La présence d'un médiateur était nécessaire pour rythmer la présentation et qu'elle soit bien comprise par le public.

Le médiateur était nécessaire pour répartir le temps de parole. La réunion du Mont Saint-Aubert n'était pas possible autrement.

Lors d'un autre atelier sans médiateur, avec 120 personnes, 5-6 personnes ont monopolisé le temps de parole et ont pourri l'ambiance. L'Atelier a eu des retours de nombreux participants qui ont pointé qu'ils n'étaient pas d'accord avec ces quelques personnes.

était mené par l'architecte principal. Et un par sa collaboratrice. Et nous nous sommes baladés sur les sites pour reprendre les impressions de chacun des habitants vis-à-vis du masterplan, c'est-à-dire toujours le même plan qui avait fait l'objet de la présentation qui s'était mal déroulée, mais aussi de ce sur quoi allait travailler l'architecte. Parce qu'il allait pas travailler sur tout le masterplan mais uniquement sur une plus petite partie. Et ça, cette balade s'est très bien passée. Et pourtant il y avait pas de médiateur. Mais pourquoi ça s'est bien passé ? Parce que c'était une rencontre entre un architecte, qui avait ce statut un peu de neutre, à l'écoute, et qu'il y avait pas ... Le médiateur aurait pu être présent, mais n'aurait pas apporté une plus-value substantielle. Et donc c'est vraiment deux exemples d'un même projet, dans la temporalité pas forcément très éloignée, d'acteurs tout à fait semblables. C'est-à-dire qu'hormis l'auteur de projets, il n'y avait pas de différence. Et deux cas totalement différents, un qui s'est bien passé, un qui s'est moins bien passé, mais dont la conclusion était positive. Ce qu'on a pu en retirer était positif. En tout cas l'ambiance qu'on a perçue, les relais qui étaient dans la presse étaient négatifs.

BV : La taille des groupes était plus petit aussi.

FA : Oui mais après on avait 120 personnes, et on avait trois groupes de 15. Donc euh, oui ...

BV : Oui, c'est quand même déjà pas mal.

FA : Mais voilà, il y avait quand même des personnes quoi.

BV : Pourquoi le choix d'une balade spécifiquement ? Pour pouvoir avoir les projets en visuel ? Pour pouvoir passer à côté des projets ?

FA : C'est l'expérience qui nous a montré que l'organisation d'une balade était très positive. Nous l'avons fait dans le cadre de la Passerelle de l'Arche, une visite de site. Nous l'avons fait dans le cadre du plateau de la gare. C'est là qu'on s'est rendu compte que ces balades fonctionnaient très bien. Elles permettaient de recueillir des personnes, des riverains, des habitants ... Même d'aller à la rencontre de gens qui ne sont pas prévenus qu'il y a une balade avec un architecte et de rencontrer vraiment des acteurs du terrain ou des personnes qui utilisent les lieux. Donc dans le cas d'espaces publics, c'est vraiment un élément très positif. Donc pouvoir rencontrer ce qu'on appelle des utilisateurs. Dans le cadre du Mont-Saint-Aubert, on a rencontré des cyclistes, des

Dans certains cas, le médiateur n'est pas nécessaire. Un architecte n'ayant pas directement un lien de subordination peut avoir ce rôle de personne tierce et neutre et faire en sorte qu'un atelier se passe bien.

Le choix du lieu dans la conception d'un dispositif participatif est important. Les balades sensibles fonctionnent bien en général par exemple. Elles permettent d'aller à la rencontre des usagers qui sont directement présents sur les lieux, en plus des participants à la balade.

promeneurs, des familles. Voilà. C'est ces personnes-là qu'on vise dans le cadre d'une revitalisation du Mont-Saint-Aubert. On vise ces personnes-là. Et en plus étaient présentes dans la balade qui ? Des riverains, des commerçants, des personnes qui eux animent ou habitent le site. Et donc, cette participation des personnes euh riverains, en présence d'un architecte et des personnes qui sont sur le bord, c'était positif.

BV : Est-ce qu'il y a d'autres exemples où vous vous souvenez on va dire que, il y avait pas de médiateur par exemple et ça aurait été intéressant de l'avoir. Est-ce que c'est quelque chose qui est régulier, où vous vous demandez si vous avez fait le bon choix de prendre un médiateur ou non ? Ou est-ce que disons qu'avec le temps vous vous êtes rendu compte que ...

FA : Avec le temps on s'est rendu compte que la présence d'un médiateur était utile. On a fait dans le cadre du projet du plateau de la gare ... Là dans le cadre du projet du plateau de la gare on désigne un auteur de projet. On lui demande d'inclure une mission citoyenne, de participation citoyenne, mais l'auteur de projet n'est pas dans l'obligation de désigner contractuellement un bureau extérieur. Et donc on s'est retrouvé avec une architecte qui avait présenté son projet à elle et elle disait : « bah voilà, moi je fais la médiation dans mon bureau. On a l'habitude. On sait le faire. On va la pratiquer. » Et donc, l'architecte allait se présenter comme architecte et comme médiateur, vis-à-vis de la population. Et à ce moment-là on s'est dit : « écoutez, même si c'est inclus dans votre ... on sait que vous avez les compétences de le faire, mais vous allez être mal mise. » Et donc, je vais pas dire en dernière minute. En tout cas dans la dernière semaine qui a précédé la présentation du projet, la communication ... C'était quand même quelque chose d'important, parce qu'il y a quand même eu 300 personnes qui étaient présentes. Une présentation pour 300 personnes d'un projet urbain, c'est quand même une grosse audience. Et bien là on a fait venir un médiateur spécifique. Et donc c'était l'exemple de quelque chose qui était, je vais pas dire mal embranché, mais je pense que l'architecte se serait retrouvé dans la difficulté d'organiser la médiation sans avoir ce médiateur compétent.

BV : Oui, c'est-à-dire qu'il y aurait eu un problème d'impartialité.

Dans certains cas, l'Atelier impose même aux auteurs de projet de prendre un médiateur externe afin d'avoir une personne impartiale et que les architectes ne soient pas pris à parti.

FA : Il ne sait pas à la fois faire sa présentation, gérer le rythme de la présentation et gérer les autres personnes. C'est beaucoup trop, je vais pas dire d'information pour une seule personne, mais il y a la nécessité de pouvoir répondre, d'être à la fois pragmatique, consensuel mais aussi compréhensif vis-à-vis des questions qui sont posées. Donc ça nécessite une grande attention, que ne peut pas faire une personne quand elle parle, qu'elle répond à une personne, voir qu'une personne sur la gauche lève sa main depuis 10 minutes parce qu'elle veut absolument poser une question, que le groupe qui pose des questions est en fait minoritaire et qui ... Voilà, toute cette question d'analyse doit absolument être faite par une tierce personne, qui doit bien être briefée avant et que ce soit fait en concertation avec l'architecte. C'est comme si c'était finalement un show télévisé ou une émission. Ça doit être préparé et minuté et chaque personne a un rôle.	Le choix de prendre un médiateur est aussi lié au fait que, faire de la médiation, cela nécessite beaucoup d'attention. Et donc devoir présenter un projet et faire en même temps de la médiation (répartir le temps de parole, gérer les tensions, rythmer la présentation etc.), c'est très difficile à faire pour une seule personne.
BV : Je suppose qu'il y a aussi une difficulté dans le sens où d'un côté il faut que la personne qui fasse la médiation ait le temps de faire la médiation. Je veux dire, la concentration de le faire. Puis je suppose que du côté du public ou en tout cas des personnes qui sont présentes, ça donne aussi une image différente. Enfin, je veux dire, quand il y a une personne externe, on se dit que cette personne n'a pas vraiment d'avis sur le sujet.	
FA : On peut faire un parallèle sur des conférences ou des congrès qui sont menés où on a la nécessité d'avoir un présentateur général. Quelqu'un qui annonce les personnes, qui rythme. On pourrait avoir à chaque fois le présentateur qui monte sur l'estrade et qui fait sa présentation. Mais ça donne quelque chose de mou, sans rythme, qui est propice à ce que chacun dans la salle fasse n'importe quoi. Tandis que là on a cette personne qui rythme, indépendante, ça apporte une plus-value.	Le médiateur est nécessaire pour donner du rythme à l'atelier afin que les participants restent concentrés. Cela apporte une plus-value.
BV : Dans le choix des médiateurs, comment est-ce que vous les choisissez ?	
FA : Au niveau de la Ville, nous sommes soumis à des procédures de marché public. Donc on demande offre à plusieurs personnes et on les sélectionne selon des critères. Voilà. Alors en fonction des gammes de prix. Si c'est par exemple une personne qui vient une fois, bah là c'est un simple bon de commande. Si c'est un projet plus important, bah là ça fait l'objet d'un cahier des charges. Ça peut être sur simple facture	Le choix du médiateur est soumis à un marché public et est sélectionné selon plusieurs critères, qui varient en fonction du budget alloué. Le premier

acceptée si le montant est inférieur à 30 000€. Et après par exemple dans le cadre du PCDR, donc le Plan Communal de Développement Rural, c'est une mission de 80 000€ qui demande vraiment une mise en concurrence, sur base d'un cahier des charges avec des critères qui ne sont pas que le prix, qui sont des critères d'ordre pragmatique, organisationnel ... On choisit les critères quoi.

BV : Ok. Euh, du côté de votre parcours etc., de la médiation en tant que telle que vous pratiquez, je pense que j'ai fait le tour. Sauf si vous avez encore des éléments à rajouter en tant que tels ?

FA : Non, mais une des difficultés qu'on peut rencontrer c'est en fait la ... Ce type de médiation est pas quelque chose qui existe depuis finalement très longtemps. On a des exemples de 2004-2005 sur des projets urbains. Je pense que voilà, avant ce n'étaient pas des choses qui existaient. Et donc, qui peut faire la médiation ? Sous quelle forme ? Alors on peut voir par exemple des architectes urbanistes qui prennent cette position dans le cadre de projets urbains, qui sont en fait des confrères aux personnes qui présentent, hein. On peut aussi voir des personnes qui sont plus dans le social, sur l'aspect psychologique des choses. Donc il y a vraiment différentes personnes qui peuvent intervenir. Et ça apporte à chaque fois une chose un peu différente. Donc euh, des gens qui sont plus centrés sur l'humain, on va plus avoir ... le côté émotionnel qui va intervenir. Si après on a une urbaniste, ça sera plutôt des côtés fonctionnels, des côtés plus factuels qui vont entrer en jeu. Je ne dis pas que l'un est meilleur que l'autre.

BV : Non, non.

FA : Je dis simplement que ...

BV : C'est des sensibilités différentes, des profils tout à fait différents.

Je voudrais aborder avec vous le concept de médiation en tant que tel, la définition si on peut appeler ça comme ça. Comment est-ce que vous vous définissez la médiation ? Qu'est ce que pour vous c'est la médiation ?

FA : Avant toute chose il faut définir quels sont les objectifs. Donc quand on fait une réunion citoyenne de médiation dans le cadre d'un projet urbain, il faut définir quel est l'objectif de la médiation. Il peut être tout à fait différent. On peut très bien dire « dans le cadre d'un projet, il n'y a pas de participation citoyenne et en fait l'objectif

critère est évidemment le prix, mais dans des cahiers des charges il y a aussi une attention à d'autres critères d'ordre pragmatique et organisationnel, que choisissent l'Atelier et la Ville.

La médiation n'existe pas depuis très longtemps et donc le domaine de la médiation se cherche encore un peu.

Il existe une grande variété dans les profils et les compétences des médiateurs. Certains ont des connaissances plus pointues en urbanisme et en architecture, d'autres sur l'aspect humain. Chaque médiateur peut apporter sa propre vision de la médiation.

Dans des cas où il y a des tensions, on peut choisir

« simplement de la médiation c'est d'apaiser les tensions ». Voilà. Et donc ça on a plutôt besoin de quelqu'un d'humain

BV : Oui, clairement.

FA : Après, on a aussi parfois des objectifs qui sont ... on veut clairement que ce soit de la cocréation. On veut que les gens interagissent. Et donc là bah on a besoin de pouvoir mettre la personne au centre des débats. On a besoin d'avoir aussi des éléments techniques.

Donc vraiment pour pouvoir répondre à cette question, il faut d'abord pouvoir se poser la question de quel est l'objectif recherche. Et en fonction de ça, on peut donner une réponse de qu'est-ce que la médiation. Ou dans quel sens on la voit. Et donc cette réponse pour moi, elle est plurielle, en fonction de l'objectif qui est donné de manière X ou Y.

BV : Pour vous, est-ce que vous faites une différenciation avec la conciliation ou la négociation par exemple. Est-ce que vous faites des différences entre tout ça ?

FA : Oui, c'est pas du tout la même chose. C'est pas du tout la même chose. Je vais vous donner un exemple. Euh, dans le cadre du projet du plateau de la gare, on travaille avec des commerçants. On décide de faire de manière initiale de la coconstruction, c'est-à-dire de regarder avec eux quel est l'intérêt. Qu'est-ce que l'espace public peut apporter aux commerçants ? Mais à ce moment-là il faut écarter la question du commerçant qui vient en tant que ... je vais dire propriétaire d'un commerce et qui voit son aspect positif. Enfin ce que ça va lui apporter. Ca, s'il est dans cet esprit-là, d'office, ça ne peut pas marcher. On ne peut pas avoir quelqu'un qui ait des objectifs personnels dans le cadre d'une cocréation. Ca se voit tout de suite. On l'a vu dans le cadre du projet Technicité, où il y avait un riverain qui possédait une parcelle aux abords du projet. Le développement du projet allait faire en sorte que sa parcelle allait passer en terrain à bâtir et que donc il allait pouvoir faire une plus-value financière. Il n'était pas dans la bonne énergie du projet. Et donc avec un médiateur indépendant, ce genre de choses se marque tout de suite. Et donc on arrive à extirper, je veux dire retirer la personne du groupe de travail, parce qu'en fait elle n'apporte pas des choses positives.

Ca revient au même avec des commerçants. De base on leur demande :

de prendre un médiateur avec des compétences plutôt sur l'aspect humain et relationnel

Dans des cas où on cherche à faire de la cocréation, un médiateur avec des compétences plus spécifiques en urbanisme peut être plus intéressant.

Lors des ateliers, il peut arriver que des participants viennent avec des revendications personnelles liées au projet. Ces revendications gênent la coconstruction, car elle ne vise pas le projet le plus adapté pour tous, mais bien l'objectif personnel du participant. Dans ce cas, il est préférable de retirer cette personne du groupe afin de faire des réunions bilatérales avec les auteurs de projets, les pouvoirs politiques etc., qui n'est pas de la participation

« qu'est-ce que l'espace public peut apporter comme plus-value à vos commerces et ainsi de suite », mais de manière générale. Et donc après on en arrive à des revendications. C'est là qu'on part sur la partie négociation où on dit « Bah voilà, moi je veux une place de parking devant mon commerce ». Alors là, on doit sortir ça tout de suite de la partie coconstruction pour l'amener dans des ... ce qu'on appelle des réunions bilatérales : bourgmestre, échevin du commerce, auteur de projet ou moi par exemple, vis-à-vis de ce commerçant. Pour lui dire, oui vous avez une place de commerce ou non vous n'en avez pas. Mais c'est un choix qui est assumé. Et donc ça, ça doit être tout à fait retiré de la partie médiation. C'est pas ... Ca en fait partie, on reçoit du courrier de commerçants, de riverains qui ont des ... je vais dire ... des revendications. Lorsqu'on en est à des revendications spécifiques, alors là c'est plus de la participation citoyenne. Ca devient vraiment un élément à part. Ca peut être de la négociation, de la participation, enfin comme un veut, mais ça doit au moins être retiré.

BV : Je vous avais pas demandé en tant que tel euh, est-ce que vous vous avez eu une formation par rapport à la médiation ? Ou ...

FA : Non, ça c'était un point négatif.

BV : Donc vous avez appris sur le tas ?

FA : J'ai eu des formations en communication en milieu hostile ou bien euh ... Voilà, ce type d'éléments, mais qui sont je vais dire génériques pour du travail en groupe. Et pas forcément spécifique à de la médiation. Et ça, c'est mis en évidence. Et c'est pour cette raison-là aussi que nous en tant qu'agents communaux, on sait très bien qu'on doit faire appel à des médiateurs externes parce qu'ils ont des trucs, des astuces que nous on voit, qu'on note, mais c'est pas des réflexes. C'est pas notre core business. Et donc euh ... Voilà. Même si on a la meilleure volonté du monde, c'est pas notre métier.

BV : Ouais, je comprends. Hum, d'après vous qu'elle doit être ... comment dire ... la posture du médiateur ? Quelle est sa position au sein de la médiation, au sein d'un atelier participatif par exemple ? C'est une personne qui doit être externe ou qui doit justement être intégrée à la discussion ?

FA : Elle ne doit jamais intervenir sur les éléments propres à l'intervention des personnes. Donc elle doit être tout à fait neutre. Euh,

citoyenne. La présence d'un médiateur indépendant permet plus facilement de prendre conscience de l'objectif des participants.

François André n'a pas eu de formation en tant que médiateur, hormis des formations en milieu hostile par exemple, mais pas spécifique à la médiation ou la participation citoyenne. Il a acquis son expérience sur le terrain. C'est pour cette raison qu'il trouve important de faire appel à un médiateur indépendant, car il a ressenti qu'il n'avait pas les compétences pour bien mener ce rôle.

au dessus de la mêlée. Elle ne doit pas en fait interagir dans les propos. Donc c'est-à-dire, quand une personne pose une question, elle doit s'assurer du ton de la question, de l'ambiance et voilà. Mais il faut pas couper court à la question parce qu'elle est dérangeante ... Voilà. Ou bien il faut pas y répondre. C'est simplement : « Quelle est la personne la plus à même dans l'assemblée pour répondre à cette question ? Il s'agit de monsieur le Bourgmestre. » Voilà. Et quand on cadre bien la réunion de manière initiale, on sait quelles sont les questions qui vont être posées.	Le médiateur ne doit jamais répondre sur des éléments factuels liées au projet. Il doit rester neutre et simplement reformuler les propos à des fins de bonne compréhension ou diriger la question vers la personne adéquate (architecte, politique etc.).
BV : Oui, on a une petite idée. FA : On a une idée. Et donc parfois on a un cadre. Le cadre ne sort pas. La médiatrice, pendant que la question est posée, vient à côté du technicien : « Qui est la personne la plus adaptée pour répondre à cette question ? – C'est le Bourgmestre. C'est moi. Personne ... ». On a une réponse précise à donner. Mais jamais elle n'intervient en disant « votre question est hors de propos » ... Voilà, non. Il s'agit d'une question pour l'échevin, pour un technicien ... Voilà.	
BV : Donc, si je comprends bien enfin ... C'est une personne relais ? Est-ce qu'elle-même va essayer de poser des questions pendant les ateliers pour essayer d'enclencher le débat, fournir de l'information ? FA : Oui mais ses questions elles sont établies en concertation au préalable. Je veux dire, c'est pas de l'improvisation. De base, on a dit « bah voilà, on va traiter trois sujets » et les trois sujets sont traités dans l'ordre en se disant « bah quelles peuvent être les réactions des personnes, qui va parler et à quel moment. Voilà donc elle, elle est le chef d'orchestre. Et derrière il y a les ... les personnes qui interviennent sont les musiciens. Elle, elle s'assurer qu'il y ait le bon rythme.	Le médiateur est uniquement là pour garder le rythme du dispositif participatif et pour gérer son bon déroulement opérationnel.
BV : Oui. Ok, ça va. Vous, en tant que tel, de la médiation vous n'en pratiquez plus, si j'ai bien compris ? Vous l'avez pratiqué dans seulement deux ou trois cas on va dire ? FA : Oui ... Dans le cas du projet du plateau de la gare, on l'a mené une dizaine de fois. Donc je pourrais fournir l'organigramme de la participation. Il y a eu des réunions au préalable qui ont été menées. A partir du moment où l'architecte a été désigné, il y a eu une présentation générale. Il y a eu un forum, une balade, deux ateliers spécifiques, des rencontres bilatérales – qui sont quand même des moments de rencontre	

-, une restitution générale ... Voilà, donc ça, sur ce projet-là, on a eu une dizaine de cas.

Sur le projet Technicité, il y a eu douze réunions. Sur le projet Tournai Expo, il y a eu qu'une réunion d'information au préalable. Sur le dossier du Smart Centre, il y a actuellement eu un forum général et des ateliers spécifiques. Mais en fait, la participation était plutôt liée sur l'occupation du site. Donc on a été voir des acteurs spécifiques. Donc là ça fait deux réunions. Donc c'est vraiment bah, quand on additionne le tout, bah on peut peut-être arriver à une trentaine de réunions de participation, qui incluent de huit à 300 personnes. Donc c'est un gros panel quand même. Et je pense que chaque groupe est quand même différent. Un groupe de 300 c'est pas un groupe de 120. Un groupe de 120 c'est pas un groupe de 60. Et un groupe de 60 c'est pas un groupe de 16 ou un groupe de huit. Donc c'était vraiment à chaque fois des expériences très différentes.

BV : Quand vous, vous avez fait de la médiation, est-ce que vous avez essayé de mettre en place certains cadres spécifiques ? Vous avez défini vraiment « j'ai envie de mettre les personnes dans cette forme-là par rapport à l'organisation de la pièce. »

FA : Oui ... Oui ... Oui ... Donc ça veut dire que d'une manière préalable ... Donc dans la première réunion que j'ai effectuée, dans ma première expérience – et je l'ai reproduit comme ça de suite -, quand c'est d'office des groupes importants, quand on arrive à des groupes à partir de 16, on réfléchit comment on dispose les gens. Alors, en dessous de ça, bah ici on a une table, on a des chaises. On se met autour, on se dit bah on va projeter ici. On va faire travailler les gens là. Bah, on voit l'espace dont on a à disposition, on organise notre réunion et on sait comment ça va se passer. Mais à partir où on a des grands groupes, au-delà d'une trentaine de personnes, on met des dispositions dont on choisit. Parfois en rond, en demi-cercle. On essaie de ne jamais avoir une présentation d'opposition. C'est-à-dire un présentateur devant une masse de personnes. Parce qu'un contre 100, ça fait pas ...

BV : Oui, ça crée peut-être une tension.

FA : Oui, bah ça crée un affrontement.

BV : Oui, un affrontement.

FA : Ca, on essaie d'éviter. Également gérer l'acoustique, c'est des trucs

Le nombre de participants peut fortement faire varier le déroulement d'un processus participatif. Gérer un groupe de 300 personnes n'a rien à voir avec un groupe de 60 personnes par exemple.

Il est important, pour des grands groupes, au dessus de 16 personnes, de réfléchir à leur disposition. Il est essentiel de ne pas créer une présentation d'opposition : une seule personne face à tous. Cela crée des tensions. Un demi-cercle ou un cercle est plus adapté.

Il est important de vérifier

qui sont importants. Comment les gens vont être reçus ... En fait, c'est toute une mise-en-scène. Vraiment une mise-en-scène pas dans le sens où c'est un spectacle, mais on doit se dire que la personne elle arrive, on se met à la place de la personne : qu'est-ce qu'elle fait ? Quelle information elle reçoit quand elle arrive ? Comment elle attend ? Est-ce qu'elle est confortablement assise ? Est-ce qu'elle a à boire ? Comment va être rythmée la présentation ? On sait que le taux d'attention d'une personne c'est une cinquantaine de minutes. Inutile de faire une présentation de trois heures. Sinon voilà on crée des éléments de débat, on crée des moments de pause. On fait une présentation de 50 minutes, on crée une pause. Voilà, les gens reviennent à leur place. On crée une introduction par exemple où chacun donne son sentiment, ce qui permet aux gens de débattre les choses, de faire baisser la tension initiale quand on sait que ça va être tendu ... BV : Oui, c'est-à-dire qu'on sait que les gens viennent avec des à priori. FA : Oui, donc on leur fait dire par exemple en commençant « quelle est votre énergie ? Dans quelle position êtes-vous ? Pourquoi venez-vous ici ? ». En un mot, en une phrase. Il y a 100 personnes. Donc 100 personnes qui disent 100 phrases, ça prend facilement 100 minutes. Donc c'est pas possible. Il faut dire : « une personne, un mot ». Et vraiment, on lâche. « Je suis ici, je suis tendu. Je suis curieux. Je suis ... » Enfin voilà. Les gens peuvent dire un mot quoi. Et là, c'est pour ça que c'est bien d'avoir un médiateur, qui rappelle que c'est un mot. Il y a toujours des personnes pour dire « Je suis ici pour ... - Non ! Un mot. Lâche ton mot, dis pourquoi tu es ici, pour quelle raison tu es là. ». Et parfois des gens veulent pas parler, veulent juste écouter. Il doit aussi se dire « Vous ne voulez pas parler, bah voilà ». Et le médiateur, il sait sentir ça. Nous on doit présenter un projet. On a le stress de cette présentation. Le médiateur, lui il a le stress de pouvoir gérer la réunion, mais il doit pas non plus avoir le stress de la présentation à faire quoi. Il a ça à faire. BV : Ça permet aussi je suppose d'anticiper un peu les réactions, parce qu'on sait à quel public on a à faire ? FA : On peut les voir, on peut les accueillir. Voilà quoi. Quand on a un groupe de 100 personnes, bah les 100 personnes n'arrivent pas d'un coup. Donc on a le temps de saluer chaque personne et de dire « Bah	l'acoustique des lieux auparavant. Faire des présentations de plus de 50 minutes, qui est le taux d'attention moyen, est à éviter. Demander en introduction le ressenti de chacun permet par exemple de faire baisser la tension initiale. Afin de bien répartir le temps de parole, il faut qu'il y ait des consignes strictes afin de ne pas déborder le temps alloué au dispositif participatif. Dans certains cas, des personnes souhaitent juste écouter, sans parler. Le médiateur doit être capable de comprendre ça.
--	---

voilà, ça, ça sera le médiateur. ». Ça permet de faire ça. Et avant des activités, c'est aussi une plus-value. Ça permet d'avoir des échanges. On fait des groupes comme ça, les gens se rassemblent par cluster : les commerçants, les vieux, les jeunes ... Voilà, ça crée des groupes. Qu'après, pouvoir les mélanger euh ... Bah voilà, ça peut être des petits trucs mais par exemple une sorte de ligne. « Bah voilà, ça c'est le côté rouge, pas content, et ça c'est le côté vert, content. » Ça permet de voir dans quelle balance se trouve le projet. Ça permet aux gens de se mélanger. « Ah bah zut, mon ami commerçant qui était avec moi dans le même groupe, bah en fait il est à l'opposé. » Ça, ça crée le débat. Ça permet aussi aux gens de bouger.

BV : Est-ce qu'il y a d'autres techniques par exemple que vous mettez en place, par exemple à la répartition de la parole ? Pour essayer de faire en sorte que le débat avance.

FA : Bah il faut limiter le temps de parole des personnes. Il y a des spécialistes qui prennent 20 minutes et il y a de personnes qui ont beaucoup de choses à dire mais qui ne parlent pas. Donc voilà, il faut savoir par exemple avoir un objet qui met les gens à l'aise. Ou bien des trucs et astuces. Quand on trouve qu'il y a trop de bruit, on lève la main. Et quand tout le monde a la main levée, bah les deux personnes qui parlent se disent : « Bah zut, j'suis dans l'inconfort. Je me tais et je laisse la place à quelqu'un d'autre. » Donc ça c'est des trucs ... J'ai déjà vu aussi des petites clochettes ou n'importe quoi pour essayer de gérer la parole. Vous avez parlé trop longtemps, la cloche sonne et c'est à quelqu'un d'autre.

BV : Vous avez vraiment l'impression que justement ça fonctionne quand vous essayez de mettre ça en place ?

FA : Oui, si c'est fait par un médiateur, oui. Et si c'est expliqué à la base. C'est-à-dire qu'on commence la présentation : « Je suis le médiateur, voici les règles. Vous ne parlez pas, vous levez la main pour obtenir la parole, quand votre temps de parole est dépassé, vous avez le son, vous pouvez rencontrer les personnes après, vous pouvez envoyer des éléments par écrit, votre temps de parole c'est une minute ... » Voilà. Et ça marche ! En tout cas je l'ai vu fonctionner.

BV : Est-ce que vous n'avez pas parfois l'impression que ça peut limiter le débat ? Dans le sens où des personnes qui ont des choses à raconter

Certaines personnes occupent beaucoup de temps de parole et d'autres ne parlent pas mais auraient beaucoup de choses à dire.

La répartition du temps de parole peut se faire avec différentes consignes : lever la main pour demander le silence, des clochettes etc.

Pour que le temps de parole soit bien réparti, il faut qu'un médiateur ait expliqué les consignes en introduction de la présentation. Mais ça fonctionne.

qui sont pertinentes et qui sont constructives etc. se voient limitées au niveau du temps de parole et donc ne peuvent pas dire tout ce qu'elles voudraient ?

FA : Oui, mais ça laisse la possibilité à ces gens-là d'avoir des rencontres privilégiées par la suite. Donc ça veut dire qu'on laisse l'architecte, et s'il y a une personne qui a vraiment beaucoup de choses à dire, elle peut rencontrer l'architecte ... la responsable politique. Et dire ce qu'elle a à dire après. Et ça laisse aussi la possibilité d'écrire, d'envoyer des mails par la suite en donnant des contacts. Je pense que les personnes qui ont des choses à dire le diront d'office. Et ça permet surtout aux personnes qui sont plus timides, qui ont des choses intéressantes à dire et qui ne le diraient pas d'avoir la possibilité de parole. Et ça c'est plus intéressant.

BV : Oui, elles ont entre guillemets ... Elles sont pas forcées à parler, mais étant donné qu'elles sont là on les motive ...

FA : Bah disons que le temps de parole est limité et donc voilà, une personne qui parle pendant une heure ... Y a une personne qui a parlé. C'est la plus extravertie du groupe. C'est la seule chose qu'on a comme information. Est-ce que c'est représentatif ? Ça, on le sait pas. Donc on a tout intérêt à laisser le temps de parole ... Enfin beaucoup de paroles mais peu de temps de parole.

BV : Je vais passer à la dernière partie, au dernier sous-thème on va dire. En fait ... Donc d'un côté dans mon mémoire j'aimerais analyser un peu tout ce qui est les difficultés que rencontre le médiateur. Donc tout ce qu'on a parlé jusqu'ici. Et de l'autre j'aimerais aussi voir un peu, on le disait, la médiation ça fait pas extrêmement longtemps que ça existe. Hum, est-ce que vous, vous avez le sentiment que la médiation c'est reconnu comme étant une profession ? Ou c'est plus un rôle qu'on peut avoir en plus de son travail ? Une double casquette ?

FA : En fait, la médiation elle existe sur d'autres terrains que la conception d'espaces publics. Elle existe dans des conflits ... Enfin voilà. Pour de la conception d'espaces publics, je pense que c'est un élément neuf. Des gens en font leur profession à temps plein. Il y a des bureaux spécialisés pour ça. Et donc oui, c'est pas un travail complémentaire. Hum ... Souvent, il y a des médiateurs qui sont orientés par thématique. J'ai déjà vu des médiateurs spécialisés en

La limitation du temps de parole peut limiter le débat lors des ateliers participatifs, mais des rencontres privilégiées avec les auteurs de projets par exemple sont possibles par la suite afin qu'une personne ayant beaucoup de choses à dire puisse dire tout ce qu'il souhaitait dire. L'avantage de limiter le temps de parole est de permettre à tous de parler, et pas seulement à ceux qui ont beaucoup à dire.

Une bonne répartition du temps de parole permet aussi d'avoir une meilleure représentativité. Une personne qui accapare tout le temps de parole réduit cette représentativité.

Une des difficultés dans le choix du médiateur est qu'il n'existe pas de généraliste de la médiation. Chaque médiateur a une approche et des compétences

spécifiques.

En revanche, tous les médiateurs doivent être capables de mettre l'Homme au centre des débats.

personne avec les bonnes compétences. Voilà. Ca, c'est mon avis. Pour moi, un avocat spécialisé en urbanisme peut être un très bon médiateur dans certains cas. Mais je pense qu'il y a un point commun entre chacun de ces personnes, c'est qu'il doit quand même avoir une certaine ... pouvoir mettre l'humain et l'Homme au centre des débats. Et ça je pense que c'est une compétence spécifique qu'ils ont. Ca, ça doit être une qualité qui doit être adaptée à chacun des médiateurs.

BV : Quels sont pour vous justement les qualités les plus importantes pour pouvoir être un bon médiateur ?

FA : Bah il faut être à l'écoute. Il faut être à l'écoute. Il faut savoir entendre les gens et laisser la parole. Ca c'est une qualité primordiale, sûrement. Et il faut être bien organisé. Voilà, quelqu'un qui est plutôt un esprit créatif ... Bah voilà, je trouve que ça marche moins bien. Une médiation, ça rentre dans un cadre, très précis, très propre. Il peut y avoir un peu de ... Mais voilà, ça doit être très organisé.

BV : On en parlait un peu tout à l'heure. Vous, par rapport à la Ville de Tournai en tout cas, vous avez l'impression que la politique, en tout cas les personnes qui sont dans le domaine politique, comprennent ou trouvent important qu'il y ait un médiateur ? En tout cas, le rôle de médiateur ils le considèrent comme important voire essentiel ? C'est pas quelque chose où ils se disent « bon, on fait de la médiation parce que ce serait bien vu ».

FA : Oui, oui. C'est important. C'est important. D'ailleurs ça figure dans la déclaration de politique générale du Collège Communal. Et ça s'y retrouve dans le plan stratégique transversal qui va étiqquer en fait les actions de l'Administration dans les prochaines années. Donc ça se traduit en textes, c'est pas que des paroles.

BV : Oui, d'accord. Il y a une véritable volonté.

Ok, j'avais plus de questions en tant que telles. Je pense qu'on a quand même abordé pas mal de choses. Je sais pas si vous, vous avez quelque chose à rajouter ?

FA : Non, non. Je trouve que les administrations ont vraiment des tâches spécifiques mais que celle-là pourrait faire l'objet en fait d'un ... Il pourrait y avoir en fait un médiateur communal, en réalité. Mais je pense que c'est le genre de choses où il faudrait faire appel à quelqu'un d'extérieur. Même si ça pourrait être, vu que ça se retrouve dans des

Le médiateur doit avoir une capacité d'écoute. Il doit aussi être bien organisé, car la médiation rentre dans un cadre précis et propre.

Au vu de la charge de travail liée à la médiation à Tournai, il pourrait être envisageable d'engager un médiateur communal. Le

éléments récurrents de politique générale, il pourrait y avoir un engagement pour faire ça. Je pense que c'est toujours mieux de faire appeler à des personnes extérieures. Ça permet de pouvoir avoir les spécificités qui sont attendues. Même si par fa ... je vais pas dire par facilité mais pour le même groupe de personnes qu'on sollicite ... C'est souvent 4-5 médiateurs, et en fonction du nombre de personnes, j'en ai employé trois.

BV : Disons que l'avantage aussi c'est qu'avec le temps, ces personnes connaissent l'organisation.

FA : Connaissent le tissu urbain aussi. C'est un élément important aussi. Si on a un médiateur qui vient de Charleroi, il ne connaît pas forcément les raisons de l'organisation ... C'est toujours bien d'avoir quelqu'un qui connaisse le tissu urbain.

BV : Dans l'ensemble vous essayez d'avoir des médiateurs qui sont de la région ou c'est juste avec le temps que ces personnes apprennent à connaître le tissu ?

FA : Non, il y a eu des médiateurs extérieurs, des gens de Bruxelles, qui ont très bien réussi leur travail. Donc euh ... Mais c'était sur des éléments plus génériques d'aménagement du territoire. C'était pas sur des éléments très précis où il peut y avoir par exemple une grosse tension quoi.

BV : Est-ce que vous avez des difficultés à trouver des médiateurs ? Ou est-ce que vous avez l'impression qu'il y a quand même une belle offre, si je peux appeler ça comme ça ?

FA : Non, je trouve que c'est pas comme des médecins. Là c'est plus compliqué.

BV : Il y en a mais il faut chercher un peu.

FA : Il y en a mais il y en a pas 50 quoi.

BV : Il faut trouver les bons je suppose, c'est ça.

FA : Voilà. Mais il y en a quand même plusieurs. Mais c'est parce que dans la liste il y a des personnes que j'ai pas retrouvé. Mais il y a eu un médiateur du design, qui avait vraiment une autre approche que les autres.

BV : Voilà, eh bien merci beaucoup !

désavantage serait que le médiateur ne serait alors pas spécialisé dans le type de médiation qui est recherché. Faire appel à un médiateur indépendant permet d'avoir la personne ayant spécifiquement les compétences recherchées.

Il est important d'avoir un médiateur qui connaisse le tissu urbain, d'autant s'il y a au préalable des tensions qui se sont créées. Avoir un médiateur qui n'est pas de la région est alors moins adéquat.

La difficulté de la sélection d'un médiateur est également qu'il n'y a pas énormément de médiateurs sur le marché.

4 Entretien Marie-Hélène Elleboudt

Enquêteur et transcripteur : Benjamin Vanherpe

Enquêté : Marie-Hélène Elleboudt (Facilyo)

Date : 24 novembre 2019

Lieu : Vidéo-conférence sur Zoom

Durée : 48min51

Thèmes relevés

Gestion des tensions / Objectif des décideurs peu clair / Absence des décideurs / Instrumentalisation de la participation / Manque de formation des médiateurs / Répartition du temps de parole / Rétention d'information / Instrumentalisation de la participation / Partialité du médiateur / Sélection des auteurs de projets adéquats / Charge de travail élevée / Sélection du médiateur adéquat / Interventionnisme des décideurs /

Benjamin Vanherpe : Pour replacer un peu le contexte, donc moi je suis en deuxième année de master. Donc en dernière année de master et donc bah j'ai mon mémoire à rendre en juin et donc bah voilà, la raison de la médiation bah je vous l'ai expliquée [hors enregistrement]. Ce qui sera dit ici, je ne sais pas si ça vous pose un problème si jamais c'est dévoilé un jour, s'ils publient le mémoire ? Je ne sais pas si vous ça vous pose un problème, ou si vous préférez que ça reste dans le cadre de l'université exclusivement ?

Marie-Hélène Elleboudt : Non, pas du tout. C'est dans le cadre de mon travail, donc il n'y a pas de soucis.

BV : Ok, pas de soucis.

Alors, dans un premier temps, est-ce que vous pourriez vous présenter un peu ainsi que votre parcours professionnel ? Comment est-ce que vous en êtes arrivée à travailler dans le domaine de la facilitation, de la médiation etc. ?

ME : Alors, à l'origine le parcours professionnel est très divers et varié. Mais Facilyo, la source de Facilyo c'est vraiment un acte citoyen. A la base c'est ... Y a plus de chances que je vois autour de moi qui ne me conviennent pas. Alors je peux choisir d'une part de me plaindre, ou je peux essayer d'agir à mon échelle, à ma petite échelle avec les compétences que j'ai. Et donc euh Facilyo est né de cet élan-là. C'est comment est-ce qu'avec ces pratiques d'intelligences collectives et dans une démarche systémique je peux contribuer à ce que l'environnement dans lequel je vis peut être amélioré ? Donc l'élan il vient vraiment de là. Après c'est ... C'est ...

BV : A la base vous n'étiez pas du tout dans ce domaine-là ? Dans la politique, dans le social ... ?

ME : Non, j'ai travaillé beaucoup dans le milieu artistique en tant que coordinatrice de projets. J'ai beaucoup voyagé. Et j'ai beaucoup travaillé aussi comme intérimaire dans des entreprises. Donc quand je voyageais, l'interim était pour moi une source de revenus très flexible et très confortable. Et j'aimais beaucoup. J'aimais beaucoup la variété. Enfin je veux dire de voyager, de changer d'entreprise, de rencontrer d'autres personnes ... Je suis trilingue, donc de pouvoir travailler dans ces trois langues c'est ...

BV : C'est pratique [rire]. ME : Oui, c'est pratique. Et en même temps, j'avais déjà des pratiques en intelligence collective de systémique. Et en arrivant à Tournai j'ai voulu bah comme j'ai expliqué les mettre au service de quelque chose qui me dépassait. Tout simplement, la profession en fait. Et donc voilà. Progressivement, Facilyo s'est vraiment articulé autour de cette démarche-là, avec la question de comment apporter ces pratiques-là, ces outils-là de comment rassembler des parties prenantes très diverses qui ne s'entendent pas nécessairement. Comment arriver à un dialogue et à cocréer des solutions. Et spécifiquement, donc moi ce qui m'a intéressé depuis le début c'est spécifiquement sur des questions d'urbanisme, d'environnement et de citoyenneté. Parce que le métier que je fais ... Euh, les gens dans mon réseau sont beaucoup actifs dans les entreprises. Voilà, moi j'ai vraiment choisi cet axe-là parce qu'il m'intéresse personnellement. Est-ce que j'ai répondu à la question ? BV : Oui, tout à fait ! Pas de soucis. C'est parfait. Donc on en parlait déjà depuis le début, et également dans votre mail. Euh ... Le concept en tant que tel de médiation ... Vous, vous parlez de médiation. Pour vous, quelle est la différence entre la médiation et la facilitation ? ME : Alors, en facilitation on va être au service d'une demande. Donc d'une demande de résultats, de générer une récolte - nous on parle beaucoup de récolte plutôt que de résultats – autour d'une thématique commune et qui rassemble des parties prenantes très diverses. Et nous on va, en tant que facilitateur, déjà créer ce qu'on appelle nous un design, un processus qui va permettre ... ce qui doit émerger d'émerger. Donc nous on nous demande de faire émerger un contenu, et bien nous on va articuler un contenant pour que ce contenu puisse émerger. Pour moi, la médiation, on intervient vraiment dans des problèmes de conflits. Donc pour moi la médiation c'est quand il y a des personnes qui ne savent plus communiquer. Euh ... Il faut vraiment intervenir pour rétablir le lien. Et donc nous quand on reçoit une demande d'accompagner un processus, si on voit qu'il y a un conflit à la base	La facilitation ne peut pas s'appliquer dans des contextes conflictuels. Dans ce cas, il faut d'abord faire appel à un médiateur, qui lui va gérer le conflit. C'est un processus à part des processus participatifs.
---	--

... Parce que souvent il y a beaucoup, beaucoup, beaucoup de cas où on demande de la participation parce qu'en fait il y a un conflit en dessous et qu'on ne sait pas comment le gérer. Nous, si on identifie ça, on va d'abord leur proposer un processus de médiation avec un de mes collègues par exemple qui est médiateur agréé.

Et donc pour nous c'est vraiment là la distinction. Elle est pas anodine du tout.

Donc moi personnellement je ne me considère pas comme médiateur, parce que je n'ai pas les compétences de médiation. Quand il y a de la médiation à faire, je fais appel à mon collègue.

Donc voilà, est-ce que du coup la facilitation est un peu plus clair pour vous ou pas encore ?

BV : Oui, si, tout à fait. C'est parce qu'en fait, dans mes lectures ... dans ce que moi j'ai lu en fait, il y a également deux écoles en fait. Il y a en effet d'un côté la médiation qui dit que c'est pour gérer des conflits. Et de l'autre côté il y en a qui disent que la médiation n'est pas nécessairement pour gérer des conflits. Et donc finalement ce que vous, vous appelez facilitation, eux parfois ils appellent ça de la médiation.

Et donc c'est intéressant justement de voir les différentes conceptions des professionnels aussi.

ME : Oui.

BV : Pour vous, le médiateur ou facilitateur en l'occurrence. On va plutôt parler de facilitation dans votre cas. Parce que moi en fait, donc je parle de médiation dans le domaine politique et donc ici c'est dans le domaine de l'urbanisme parce que j'essaie quand même de me focaliser un peu sur tout ce qu'à fait l'Atelier de projets. Pour vous, dans ce rôle de facilitateur, quel doit être la fonction on va dire, quel est son rôle ? Pourquoi est-ce qu'il est là ? Qu'est-ce qu'il doit essayer de faire ? Qu'est-ce qu'il doit essayer de mettre en marche ?

ME : Alors, pour nous la première étape c'est d'entendre quelle est la demande. Quel est le besoin ? Si on fait appel à nous, on va vraiment creuser quel est le besoin. Et parfois c'est pas toujours clair pour ... Je vous donne un exemple. Je ne sais pas si vous connaissez un peu les pratiques d'intelligence collective.

BV : Vaguement.

ME : Voilà, on a reçu un jour une demande d'un réseau professionnel

Les médiateurs doivent dans un premier temps comprendre le besoin des décideurs. La demande des décideurs n'est pas toujours clair.

au niveau européen qui voulait faire un walk café, qui est une des méthodes. On dit « Ok, très bien. On veut bien faire un walk café, mais sur quel sujet ? ». Pour eux, c'est suffisant de faire un walk café. C'est juste ... Pour moi, les outils je vois ça comme des tournevis. C'est pas parce que j'ai un tournevis que je peux faire tout ce que je veux avec ce tournevis. Il sert dans certains contextes et pas dans d'autres. Et donc, là on a d'abord fait tout un travail avec le client pour savoir « Mais qu'est-ce que vous voulez en fait ? Pourquoi vous voulez rassembler votre réseau ? Pour répondre à quelle question ? ». Et puis en fonction de ça on va voir quel est la meilleure méthode à utiliser. Donc nous, notre premier travail c'est vraiment d'aider le client à clarifier – si ce n'est pas déjà clair – identifier quel est le besoin dans le contexte avec lequel ils viennent.

Donc si je peux prendre ... Est-ce qu'il y a un des projets de l'Atelier de projets que vous connaissez un peu mieux ?

BV : Non, en fait j'ai eu une explication générale plutôt sur les projets. Je me suis pas focalisé sur un projet en tant que tel parce que les projets bougent beaucoup. Donc c'est plutôt sur le principe que sur les projets en tant que tel.

ME : Je comprends, ok. Mais donc nous, notre premier travail c'est identifier quel est le besoin. Et après comment est-ce qui ... Quelles sont les limites ? Comment est-ce qu'on peut répondre à ce besoin ?

Donc parfois c'est ... Parce que nous on essaie par exemple ... Quand je dis les limites c'est parce que nous, dans la mesure du possible on essaie de faire intervenir toutes les parties prenantes. C'est-à-dire aussi le politique. Il y a des contextes où ils refusent. Il y a des contextes où ils disent « Non, non. Pour nous, c'est pas possible que le politique soit là ou que tel groupe de personnes soit là ». Voilà.

BV : Pourquoi est-ce qu'ils préfèrent ne pas être là justement ? Parce qu'ils ont peur que ça ait un impact sur la décision ?

ME : Alors déjà je ne peux pas parler vraiment à leur nom. Je peux juste parler de l'expérience que j'ai eue à plusieurs reprises.

BV : Oui, oui.

ME : Généralement ce qu'ils disent, donc là je parle vraiment ... j'insiste sur ce qu'ils disent. Parce qu'après nous l'interprétons aussi

Il est important de faire participer toutes les parties prenantes. Une des difficultés est que le politique ne souhaite pas être présent, pour ne pas interférer dans le processus ou parce qu'ils disent ne pas avoir le temps.

et nous partageons l'interprétation avec eux. Ils disent « On veut pas interférer. On veut juste laisser les gens travailler ». Ils ont peur de trop influencer. Mais là on leur dit : « mais nos outils permettent que justement ce soit très cadré et il n'y a pas à avoir cette peur-là ». Après il peut y avoir plein de raisons pourquoi ils veulent pas ... Je veux pas rentrer dans l'interprétation, mais souvent ils ont peur en effet de trop influencer.

Ou c'est arrivé plus d'une fois de dire « On n'a pas le temps de faire ça ». Carrément. « Donc nous on vient au début dire bonjour et on vient à la fin pour compter les résultats ». Et ça, généralement, c'est pas apprécié par les participants, par les gens qui viennent participer.

Donc voilà, il y a plein de raisons différentes. Soit c'est une peur d'influencer, soit c'est parce que ... En fait ça les intéresse pas vraiment. Ca arrive souvent que ça les intéresse pas vraiment. Mais comme c'est un peu à la mode ... Je mets pas tout le monde dans le même sac, mais ça arrive. Voilà.

Et donc une fois que nous on a identifié clairement la demande à notre égard, nous on va travailler sur ce qu'on appelle un design. On va faire une première ébauche sur comment on peut arriver à ce résultat auquel ils aimeraient arriver. On va soumettre les grandes lignes de ce processus. Parce que tout processus, comme on fait vraiment du [sur]mesure, il est tout le temps entrain de bouger. Il y a des moments où même qu'une heure avant qu'on commence, il y a des choses qui doivent changer. Parce que euh ... Le public attendu n'est pas celui qu'on attendait. Parce que ... Voilà, il y a plein de petites choses ... Tout à coup on a une idée. Ou on s'est dit « tiens mais c'est vrai, on n'a pas pensé à ça ! ». Donc on essaie de donner un déroulé, une stratégie de déroulé, mais le déroulé précis nous on le garde vraiment pour garder toute la liberté d'être au plus proche possible des besoins du processus. Donc nous on part vraiment de la logique où notre client, c'est le processus. Et c'est pas le processus qui paie la facture mais ...

BV : Pour vous c'est très important de s'adapter à chaque situation, parce que chaque situation est différente et chaque personne ... chaque public réagit différemment. Et chaque projet est différent aussi je suppose.

Certains politiciens font appel à la participation car c'est à la mode, mais ne s'y intéressent pas vraiment.

ME : Evidemment. Et que le copié-collé, pour nous, n'a aucun sens dans cette pratique-là. C'est possible de le faire, mais alors on arrive à des choses assez superficielles. Et ça, nous chez Facilyo, ça ne nous intéresse pas.

BV : Et justement, devoir s'adapter constamment ça demande d'être extrêmement flexible. D'avoir quand même beaucoup de ... On va dire, les grandes caractéristiques du médiateur c'est la flexibilité [acquiesce de la tête], c'est le fait d'avoir une sensibilité par rapport aux personnes je suppose.

ME : Au personnes, peut-être pas nécessairement. Parce que quand on travaille avec des groupes de 200 personnes, c'est un peu compliqué [rire].

BV : Oui, c'est vrai [rire].

ME : Non, en fait l'élément essentiel c'est la clarté de la demande.

BV : D'accord.

ME : Et quand je dis la clarté de la demande, quand je dis « c'est aider à clarifier la demande », c'est qu'il arrive régulièrement qu'on travaille sur des questions d'aménagement et que c'est en fait plutôt une action de communication que plutôt une action de participation. Et donc ça on clarifie avec le client. On va leur demander vraiment : « Quels sont les éléments sur lesquels vous souhaitez vraiment l'avis des utilisateurs, des riverains, des citoyens ? Et quelles sont les choses qui sont déjà de toutes façons décidées, quoi qu'on dise ? Et si on me dit que tout est plus ou moins déjà décidé, alors là on va les inviter à organiser une réunion d'information, qui peut être participative. On peut encore laisser les gens réagir. Mais on ne va pas récolter des infos chez eux.

Ou ils disent : « C'est un peu des deux. Il y a des choses qui sont déjà décidées » ... Hum, est-ce que vous avez suivi un peu le projet du Pont-des-Trous ou pas ?

BV : Euh ... Plus ou moins parce que je suis de la région, mais pas de près. Après j'ai pas du tout été à des sessions ou ...

ME : Je vais juste prendre cet exemple. Donc dans ces travaux-là des aménagements des quais il y a quatre phases. Et pour les phases un, deux et trois, tout était déjà décidé quand on a fait le processus autour du Pont. Je prends cet exemple-là parce que du coup, quand

Il arrive que les décideurs fassent appel à la participation citoyenne alors qu'en fait ils veulent juste communiquer auprès des habitants, et pas faire de la cocréation. Dans certains cas, tout est déjà décidé. Dans d'autres, certains éléments peuvent encore être soumis à des changements.

Avoir un objectif clair permet aux participants de définir s'ils sont intéressés par le processus participatif.

les gens sont venus ... Il y a beaucoup de gens qui étaient pas contents sur tous les travaux tout au long des quais. Et là, d'emblée, on a pu informer pour dire que sur les phases un, deux, trois de toute façon ne savait pas intervenir.

BV : C'était quel type de phases plus ou moins les phases un, deux, trois ? Pour avoir une idée.

ME : C'était différent segments de l'Escaut au centre-ville de Tournai.

BV : D'accord, ok.

ME : Donc moi je suis situé ici plutôt du côté des Bastions, et ça c'était la phase un par exemple. Et donc du coup bah d'être très clair par rapport à ça et il y a des personnes qui ont dit « Bah alors je reste pas parce que moi je voulais discuter de telle et telle phase ». Donc en fait d'être très clair sur les invariants, ça permet aux gens de faire des choix plus personnels. « Est-ce que je reste ou je reste pas ? » Donc on cherche vraiment à autonomiser tous les acteurs.

Donc déjà un, c'est vraiment être très clair sur quels sont les invariants, et communiquer par rapport à ça. Et si on travaille ... Si on fait un travail participatif où on fait vraiment travailler les gens qui sont là, c'est sur des variantes, sur des choses qui peuvent encore changer. Sur des choses pour lesquelles la ville est d'accord, ou le commanditaire est d'accord et a même besoin des infos pour affiner leur projet. Ça peut être des aménagements. Ça peut être plein de choses. Et donc on essaie toujours d'être hyper vigilant là-dessus, et souvent ceux qui nous font des demandes, cette clarté-là n'est pas toujours présente.

Donc au plus le besoin en dessous de la demande sera claire, au plus on pourra travailler sans devoir faire de la médiation. Voilà ...

BV : Ok, parfait. Hum, je voudrais revenir un peu sur votre parcours dans la médiation/facilitation. Donc vous depuis combien de temps vous faites ça encore ? Depuis combien de temps vous êtes dans le secteur ?

ME : Depuis 2012 à peu près.

BV : Ok, depuis 2012. Et vous avez suivi des formations ? Vous vous êtes formées sur le tas ? Est-ce que vous avez une agrégation ?

Vous disiez que non il me semble ?

ME : Alors, mon collègue est médiateur agréé. Il est juriste et certifié aussi en communication non-violente, qui est une pratique de plus en plus répandue. Hum, moi personnellement ... J'ai une autre collègue qui est engagée maintenant aussi. Elle est plutôt du monde de l'entreprise. Donc c'est elle qui a été la première directrice de Décathlon à Tournai. Donc Décathlon en interne forme son personnel à toutes les pratiques collaboratives. Et donc l'objectif ici à Tournai c'était d'organiser une structure tout à fait transversale et transparente au niveau du personnel. Et c'est ce qu'elle a mis en place et ça a très bien marché. Dans le sens que Décathlon disait « C'est bon, tu peux essayer » mais sans trop y croire. En disant « Bah ce serait bien que tu aies un tel chiffre au bout de six mois ». Et en fait au bout de six mois elle était bien au-dessus du chiffre. Elle a pu prouver ce qu'elle voulait : que ces méthodes-là au niveau d'une structure organisationnelle a du sens et est vraiment durable. Enfin voilà.

Et donc moi je suis formé à une pratique qui s'appelle la constellation systémique, qui est une pratique où on va utiliser le corps comme vecteur d'information. Donc dans notre monde on utilise essentiellement le cerveau. Et en constellation systémique on va utiliser tout notre être pour avoir des informations. Et d'ailleurs dans le processus autour du Pont on a fait un exercice comme celui-là, que je pourrais expliquer après éventuellement. Et à partir de cette pratique-là, j'ai commencé à m'intéresser aux pratiques d'intelligence collective, qui sont plus à la mode maintenant. Hum ... Et donc là je continue à pratiquer et à me former. Donc d'une part il y a une formation et de l'autre il y a beaucoup apprendre sur le tas. Parce qu'en fait quand on est facilitateur, ou médiateur [rire], il y a beaucoup de méthodes. Et comme j'expliquais quand j'utilisais la métaphore d'un tournevis, une méthode en tant que telle c'est pas suffisant. C'est comment on l'utilise. On peut avoir un tournevis, mais c'est « comment est-ce que je vais l'utiliser ». Avec ces méthodes-là aussi c'est la posture du facilitateur, du médiateur, qui est le plus gros travail d'apprentissage. Et donc en fait souvent dans des processus participatifs maintenant qui ne fonctionnent pas super

Certaines personnes ont suivi une formation pour devenir médiateur agréé.

Marie-Hélène s'est formée à diverses pratiques, comme la constellation systémique et l'intelligence collective. De l'autre, il y a également des apprentissages qui se font sur le terrain.

Il existe beaucoup de méthodes différentes en médiation.

D'un côté il faut apprendre des outils qui peuvent être mise en place lors de dispositifs participatifs. De l'autre, il y a une posture à adopter, la façon dont on va

bien, c'est parce qu'on utilise des outils mais sans prendre en compte comment est-ce qu'on tient un champ, comment est-ce qu'on tient un groupe etc. Et ça c'est vraiment le plus gros apprentissage.

Et en tant que constellatrice, donc praticienne de constellation systémique, j'avais déjà tout un parcours au niveau de la posture. Et donc c'est vrai qu'après, tout ce qui est pratiques d'intelligence collective, j'ai pu les intégrer facilement parce qu'il y avait déjà tout un travail au niveau de la posture.

BV : Est-ce que cette posture vous avez l'impression qu'on peut l'apprendre vraiment depuis zéro ou est-ce qu'il faut avoir certaines sensibilités au départ.

ME : Hum ... Roh ... C'est difficile de répondre à cette question. Je peux juste partager ce qui me vient spontanément. Donc on est inscrit dans différents réseaux de facilitateurs, parce que c'est vraiment un métier en émergence. Il y a de plus en plus de demande. En tout cas dans le réseau dans lequel je suis inscrite, qui travaille essentiellement en entreprise, je dirais quasi 50% sont des personnes qui ont eu des burnout. Qui ont cherché des ressources pour sortir de ce burnout. Qui se sont posées des questions sur ce qui fait que le monde de l'entreprise pousse tellement de gens à leurs limites. Et c'est des gens qui ont commencé à se former pour revenir dans le monde de l'entreprise et contribuer à changer le monde de l'entreprise.

Et donc, pour répondre à votre question, je pense que ça demande une certaine sensibilité effectivement sur comment est-ce qu'on prend soin du lien humain. S'il y a vraiment un critère important pour faire ce travail, c'est d'être en lien avec cette question. Comment est-ce qu'on prend soin des liens humains ? Parce que la facilitation c'est ça. La médiation c'est ça aussi, prendre soin du lien, à quelque niveau que ce soit et quelle que soit la problématique. Et donc je pense que c'est essentiel d'avoir une sensibilité par rapport à ça. Qu'elle soit innée ou acquise, par ... Voilà, par des défis qu'on rencontre dans la vie. Je pense que c'est essentiel.

Surtout que quand on prépare un processus participatif. Quand on fait le design, comme on dit dans notre jargon. On est tout le temps en lien de ... « Mais comment est-ce que les gens vont le vivre ? Est-ce

utiliser les outils. Se former uniquement aux méthodes n'est pas suffisant. Mais avoir une bonne formation au niveau de la posture permet de faciliter l'apprentissage des outils.

Pour être médiateur, il faut avoir une sensibilité liée à l'humain, une volonté de prendre soin du lien humain. Il faut pouvoir se mettre à la place des participants. La posture du médiateur est essentielle.

que c'est comme ça qu'on va pouvoir faire émerger les informations

qu'on voudrait faire émerger ? En respectant vraiment qui ils sont.

En respectant l'expertise qu'ils ont en tant qu'utilisateur. Parce qu'on travaille beaucoup avec l'expertise d'usage. C'est clair pour vous ce qu'est l'expertise d'usage ?

BV : Non, pas tout à fait.

ME : Alors c'est par exemple ... Mettons que vous vous déplacez à vélo à Mons, et bien vous avez une expertise d'usage des pistes cyclables à Mons et toutes les difficultés qui se présentent.

BV : Oui, d'accord. Je comprends.

ME : Une jeune maman qui doit aller à l'école avec son petit lors des heures de pointe avec une poussette, et bien elle a une expertise d'usage de ce point de vue-là en tant que jeune maman.

Et tout un chacun a différentes expertises d'usage, parce qu'on est dans la vie et qu'il y a des choses qu'on connaît mieux que quelqu'un d'autre parce qu'on le pratique au quotidien. Et donc dans notre travail on intègre beaucoup cette notion-là, quand il s'agit d'interroger des citoyens sur des questions justement d'aménagement du territoire. Parce qu'ils sont les utilisateurs et donc ils savent mieux. Ils savent mieux au niveau utilisation. Ils sont pas experts au niveau technique, mais il sont experts au niveau de l'usage.

Parfois je perds le fil de la question ...

BV : Oui [rire]. A la base c'était ... Quels ont été vous les formations que vous avez suivies dans ce cadre-là.

ME : Oui, et là on s'est posé la question « Est-ce qu'il y a des compétences ... »

BV : Oui, c'est ça. Est-ce qu'il y a des compétences qui sont innées et est-ce qu'il y a des compétences qu'on peut apprendre. Mais donc il me semble qu'on a quand même bien répondu à la question.

Hum ... Vous, par rapport à ce que vous connaissez au niveau de l'offre de formation, est-ce que vous jugez qu'elle est suffisante ou est-ce que vous jugez qu'il y a un manque on va dire dans les institutions qui proposent des formations à la médiation ?

ME : Alors, les institutions je ne pourrais pas dire. Je ne suis pas informée à ce niveau-là. Au niveau d'autres endroits, il y a des structures qui sont de plus en plus connues. Il y a par exemple

Les structures de formation à la médiation gagnent en popularité, comme

l'Université du Nous qui est basée en France, en tout cas niveau francophone qui récolte beaucoup d'adhérents. Et donc il y a de plus en plus de personnes qui sont formées à l'UDN. Et eux ils forment vraiment à tout ce qui est sociocratie, pratiques d'intelligence collective au sens large.

Et en fait pour répondre aussi en partie à la question précédente, pour bien faire ce travail-là, il faut aussi faire un travail sur soi. Parce qu'on est confronté à des types de personnalités et de difficultés humaines très diverses. Et donc constamment ça nous renvoie à nous-même. Et donc il y a des situations qui sont très difficiles à gérer pour soi-même parce qu'on est conforté à des comportements ou des fonctionnements qui sont pour nous pas gérables, parce que pour plein de raisons ... Ça peut nous rappeler à des choses qu'on a vécu en famille etc. Et donc pour être vraiment bien assuré dans cette posture, il faut faire un travail sur soi. C'est quasi inévitable. Et beaucoup de gens n'aiment pas trop entendre ça, mais c'est parce qu'à l'Université du Nous c'est aussi une notion qu'ils abordent. Vraiment le « moi », le « soi » dans ma posture. Parce que ça a un impact direct sur la qualité de cette posture. Hum ...

Je prends un exemple concret : quelqu'un qui est très mal à l'aise face à l'autorité bah va être confronté dans des contextes de participation avec des gens d'autorité ; Et donc quand on pose une règle qui est pareil pour toute personne dans la salle. Je prends un exemple. Voilà, parfois quand il y a des tensions, on crée un espace où chacun a le droit de parole, mais la consigne est une minute par personne maximum. Parce que sinon on va pas s'en sortir, on rentre dans le débat etc. Ça permet que les personnes restent vraiment sur qu'est-ce qui les dérange et c'est vraiment focus. Et nous on intervient. Si c'est plus d'une minute on dit « Stop. C'est bon, on passe à une autre personne ». Si on se retrouve face à un politique qui ... Parce que comme vous le savez peut-être, un politique qui a un micro en mains il est un peu ... Ouais, il est bien parti.

BV : Oui, c'est quelque chose dont il a l'habitude donc ...

ME : Oui, exactement. Et comme c'est la même règle pour tout le monde, nous en tant que facilitateur, on intervient. Et quelqu'un qui n'est pas solide dans sa posture de facilitateur, qui a peur d'intervenir

l'Université du Nous en France par exemple qui forme à la sociocratie et aux pratiques d'intelligence collective.

Il est important de faire un travail sur soi pour faire de la médiation, car certaines situations peuvent être difficiles à gérer en tant qu'humain. Il faut réussir à passer outre ces difficultés personnelles.

Les médiateurs doivent aussi être suffisamment solides au niveau de leur posture pour faire en sorte que même les politiciens, qui ont tendance à monopoliser le temps de parole respectent les consignes liées à la répartition du temps de

face à quelqu'un avec une certaine ascendance, et bien ne va pas oser intervenir. Et ça a un impact sur tout le groupe, sur tout le processus. Donc c'est vraiment ça. Je donne un petit exemple comme ça, mais il y en a plein. Il y en a des très différents.

Et donc du coup je reviens ... J'ai de retour perdu le fil. J'avais commencé avec quoi en parlant de ça ? Ah oui, s'il y avait des écoles. Alors il y a tout un autre réseau qui est international qui s'appelle « Art of Hosting ».

BV : D'accord, c'est un réseau qui est en Belgique, qui est en Europe, enfin qui est ... ?

ME : C'est un réseau qui est international. Dans le chatbox je vais mettre le nom. Il y a un petit chatbox, ça va apparaître.

BV : D'accord.

ME : Donc c'est un réseau de facilitateurs qui est vraiment international. Et pour qui c'est justement la posture ... Donc on travaille beaucoup sur la posture. Et donc il y a un tas de méthodologies qu'ils vont vous enseigner. Mais donc ils vont beaucoup travailler sur la posture. Et donc c'est un réseau très riche, très libre. Il y a pas de structure. C'est juste un réseau qui est en lien. Il y a beaucoup de partage d'information. Euh, très souvent il y a des facilitateurs qui disent « Tiens, j'ai tel groupe dans tel endroit, tel contexte. On doit arriver à ça. J'imagine ça comme design. Est-ce que je pourrais avoir votre feedback ? ». Il y a plein de feedback de personnes qui viennent à chaque fois.

BV : Est-ce que vous avez l'impression - en tout cas c'est le sentiment que j'ai pour l'instant - que les formations s'axent plutôt sur les outils ou sur la posture ? On va dire sur la stratégie générale, sur la pensée en tant que telle.

ME : J'ai difficile à répondre à ça parce que moi, le réseau qui m'intéresse et sur lequel je me branche c'est celui où on travaille vraiment les valeurs humaines par rapport à la posture et comment on fait ce travail-là. Après il y a d'autres endroits ... Je suis quasi sûr mais que je ne connais pas parce que moi personnellement m'intéressent moins, où on travaille surtout sur les techniques effectivement. Mais voilà, après pour avoir été en contact avec des personnes qui sortaient de ces réseaux-là et qui ont proposé un

parole.

Il existe également Art of Hosting, un réseau international de facilitateurs qui enseigne les méthodologies et travaillent sur la posture du facilitateur. Ce réseau permet aussi de demander l'avis d'autres professionnels sur son design de processus de facilitation.

Elle estime que travailler uniquement sur les outils de facilitation et non sur la posture n'est pas suffisamment efficace pour effectuer un bon travail de facilitation.

atelier. Pour moi c'est clair. Je veux dire, pour moi ça fonctionne pas à un niveau ... en tout cas un niveau d'exigence que nous trouvons important. Mais je ne me permettrais pas d'émettre un jugement là-dessus parce que je ne connais pas ces réseaux-là et donc je ne sais pas du tout comment ils enseignent. Et je ne sais pas comment les gens qui en sortent ils en ressortent.

En même temps, les techniques restent essentielles. Je n'ai à aucun moment voulu sous-entendre qu'elles ne sont pas importantes. Par contre, elles restent toujours un outil. Et pas un objectif en soi. Pas une fin en soi. Et c'est pour ça, pour moi la métaphore du tournevis revient.

BV : Oui, oui, parce qu'elle fonctionne. Effectivement, elle est claire. Est-ce que vous avez l'impression par rapport aux formations, aux différentes écoles etc. a beaucoup évolué depuis que vous avez commencé ? Ou est-ce que vous avez l'impression qu'elle s'est un peu stabilisée ?

ME : Non, non, non. C'est un métier en émergence, et je pense qu'il y aura d'autres formations qui vont encore émerger. Il y a un ... Parce qu'en fait, vu que c'est un métier en émergence, il y a de plus en plus de secteurs où on fait demande à ce métier-là. Et donc il y a des réseaux qui commencent à se spécialiser. Par exemple moi je connais un réseau où la plupart ont été formés par une personne, où on travaille beaucoup la sociocratie par exemple.

Il y a d'autres réseaux comme Art of Hosting où c'est pas du tout la sociocratie. C'est d'autres outils ... En même temps ils sont tous liés. Pour moi, voilà, ils sont tous liés. Mais je pense que l'offre va continuer à évoluer en fonction des ... Il y aura potentiellement des spécialisations en fonction des contextes. Donc par exemple, nous chez Facilyo on se focalise sur la participation citoyenne. Bah ça devient un peu une spécialisation, effectivement. On vient nous chercher spécifiquement pour ça. Ce qui veut dire qu'on est peut-être moins fort dans d'autres secteurs, parce qu'on a moins d'expérience. Mais l'offre elle est pas énorme je pense. Elle a absolument évolué, effectivement. Je pense que les premiers facilitateurs, ils ont appris sur le tas. Vraiment, en expérimentant. Et maintenant, effectivement, ça devient un peu plus formalisé. J'ai vu en cherchant d'où vous

La facilitation est un métier en émergence et les formations commencent à se formaliser. Mais il y a encore une grande variété de formations avec toutes des spécificités différentes. Mais l'offre n'est pas énorme. Beaucoup de médiateurs font aussi leur propre expérience sur le terrain.

veniez qu'effectivement, je ne savais pas que la faculté à Mons proposait aussi un parcours autour de ça.

BV : Oui, c'est ce que j'ai lu il n'y a pas longtemps. Même moi je ne le savais pas.

ME : Et je ne sais pas du tout à quoi il forme ni à quoi il consiste. Mais ça m'intéresserait d'ailleurs.

BV : Oui [rire]. Pour l'instant je ne peux pas vous donner plus d'information par rapport à ça. Je pourrais chercher. Je pourrais demander. Mais c'est vrai qu'on découvre finalement ... C'est quelque chose dont on parle – en tout cas dans mon environnement – dont on ne parle pas beaucoup. Et finalement c'est vrai que c'est quelque chose qui émerge quand même beaucoup.

ME : Mais parce qu'en fait, je pense que le gros changement qui est entrain de se faire et à quoi ce métier-là répond, c'est qu'on se rend compte que les structures hiérarchiques pyramidales arrivent en fin de vie. On voit aussi ce qui se passe dans le monde. Pour moi c'est un lien direct. Et ça n'engage que moi là, ce que je dis. Mais par contre il y a de plus en plus d'entreprise où on se rend compte que ça ne marche plus comme ça. Et donc déjà les plus jeunes, comme vous, n'acceptent plus non plus une hiérarchie comme ça, pure et dure. Et que donc on est dans des recherches d'outils pour travailler autrement. Et donc le métier de facilitateur est de plus en plus demandé. Et donc il y a de plus en plus d'entreprises qui engagent quelqu'un qui fait de la facilitation en interne. Et donc ils ont leur facilitateur en interne pour coordonner toutes sortes de réunions, parce qu'ils se rendent compte que c'est nécessaire et qu'en plus ça fonctionne.

BV : Est-ce que pour vous ... Donc vous, vous disiez qu'il y a des entreprises qui recrutent des facilitateurs internes. Est-ce que pour vous ... On va dire, est-ce que ça change quelque chose d'être interne ou d'être externe justement ? Au niveau de votre posture, de votre liberté. Est-ce que vous vous trouvez plus libre finalement de faire ce que vous souhaitez faire ? Sans avoir quelqu'un derrière vous qui ... qui vous pousse ?

ME : J'ai personnellement pas l'expérience en entreprise. Par contre je connais une jeune très, très chouette qui voyage pour l'instant. Et

voilà, elle a fait ça pendant tout un temps dans l'entreprise de ses parents en plus. Donc à la rigueur je peux vous mettre en contact avec elle. Elle est à l'étranger, mais à mon niveau il y aurait moyen d'avoir un appel aussi.

BV : Oui, ça serait gentil.

ME : Elle s'appelle Clémentine Couplet. Par contre, c'est peut-être moins une question de liberté mais c'est important qu'en tant que facilitateur on soit neutre. Euh et donc ... Notre collègue elle travaille aussi en partie à temps partiel dans un bureau qui s'appelle [Kwarchi ?]. Et donc ils accompagnent des habitats groupés et ils ont voulu engager une facilitatrice en interne pour accompagner les groupes d'habitats groupés. Et elle prend conscience des limites effectivement. Elle a des boss et parfois il y a des endroits où elle a un manque de liberté.

Nous, chez Facilyo, on a pas cette problématique-là. Par contre on trouve essentiel de pouvoir rester neutre. Euh ... Je vais vous donner un exemple où ça n'a pas été le cas et c'était très inconfortable. Dans le milieu éolien, on nous a demandé d'intervenir auprès de riverains pour avoir leur avis sur un nouveau parc éolien. On n'a pas été informé de tout, et on a été pris à parti en fait. Je veux dire, on a pas été informé de tout. En fait c'était une situation conflictuelle et que de toute façon, l'entreprise éolienne allait mettre ce parc éolien.

BV : Oui, donc c'était un peu hypocrite de vouloir faire de la participation alors que de toute façon rien n'allait changer.

ME : Oui, exactement. Et nous, on a un terme pour ça, dans notre métier. C'est « la facipulation ». Et donc on utilise le terme parce que du coup, quand on est à des clients comme ça, on peut le dire. On peut l'utiliser, parce que du coup tout est dit dans ce terme. Hum ... Et donc on a été pris à parti sans le vouloir. Et donc on a perdu notre neutralité, face à un public. Donc pour nous il est essentiel de pouvoir rester neutre.

Donc c'est pour ça qu'on dit que notre client c'est le processus. Même si c'est une administration ou voire même un parti politique qui nous demande d'intervenir, on ne va pas être à leur service. On va être au service de la demande qu'on a entendu chez eux, qu'on a accepté. Donc il y a des demandes qu'on refuse parce qu'elles ne

Il arrive que les décideurs ne donnent pas toutes les informations liées au contexte de leur demande de participation. Dans certains cas, cela peut nuire à la partialité des médiateurs et mettre le médiateur dans une situation d'inconfort.

Elle appelle ça de la « facipulation », lorsqu'on manipule la facilitation. Il leur arrive de refuser de la facilitation car ils ne la considèrent pas comme suffisamment impartiale.

sont pas assez impartiales. Elle nous fait quitter notre zone de neutralité. Mais si on est d'accord, qu'on accepte une mission, et bien notre focus il change après. Notre focus, il va vraiment sur le processus. Pour justement pouvoir être crédible et que toute personne qui soit dans l'assemblée ait la même voix que ... Voilà.

Je sais pas si ça vous dérange le bruit-là ? Il y a des gros travaux en face de chez moi.

BV : Je les entends mais c'est pas trop grave, ça va. Ca s'entend ... C'est un bruit de fond.

ME : Je vais prendre des oreillettes parce que moi ça me ...

Et pour prendre un autre exemple, quand on travaille sur Bruxelles, sur des questions de mobilité par exemple, il y a dans la salle le pouvoir politique, la STIB, un bureau d'études qui a fait une analyse sur la mobilité et il y a dans la salle les citoyens. Hum ... Si nous on n'est pas neutre et on donne la parole à un de ces partenaires, on n'est pas pris sérieusement parce qu'on prend parti. Donc pour nous c'est vraiment essentiel pour la stabilité du processus qu'on puisse rester neutre. Et donc on n'intervient jamais sur du contenu. On va toujours être gardien du contenant. On va aider, on va faire de sortes que c'est un contenant qui fait émerger un contenu. Mais ce contenu, nous on n'intervient jamais.

Si par exemple il y a des choses qui ne sont pas claires au niveau du contenu, on va toujours demander à un des experts qui est dans la pièce. On ne va pas répondre nous-même.

BV : Dans les ateliers etc. que vous faites, vous essayez toujours d'avoir un spécialiste entre guillemets sur le projet pour répondre aux diverses questions ? Ou vous avez-vous-même une connaissance du projet ?

ME : [Hochement de tête « non »] Non, jamais. Jamais. Et donc on reste toujours, et donc aussi face aux personnes, au service du processus. Ce qui veut dire qu'on demande toujours qu'il y a quelqu'un de responsable qui ouvre, qui fait un mot d'accueil. Et qui après nous passe la main. Mettons que ce soit la Ville : « Bonjour, merci d'être là » etc. « Voilà pour quoi on est là ... Et maintenant on passe la main au facilitateur ». Et puis en fin de processus, nous on rend la main. Donc ça peut être soit le commanditaire. On travaille

Il est important de pouvoir rester impartial et de ne pas donner trop la parole à certains acteurs dans la salle par exemple, pour pouvoir être pris sérieusement par les participants.

Le médiateur n'intervient jamais sur le contenu. Il ne répond pas sur ces questions, mais il passe la parole à la personne adéquate pour y répondre.

C'est important qu'il y ait toujours des responsables qui soient là pour passer la main au facilitateur afin de lui donner une légitimité.

Il n'est pas nécessaire d'avoir

beaucoup avec des urbanistes. Donc pour des questions techniques, on renvoie aux urbanistes. Donc voilà, on n'a pas toujours besoin d'expert dans la pièce, en fonction du projet. Par contre, on aura toujours quelqu'un qui est légitime par rapport à ce processus, et qui nous donne de la légitimité.

BV : Ok. Hum ...

ME : Et c'est pour ça que ... Je terminerai là-dessus, on va toujours demander à ce que ... Parce que souvent ils ne veulent pas, les politiques. Ils ne veulent pas prendre la parole. Et on dit « Si, si. C'est vous qui appelez les citoyens pour quelque chose que vous allez utiliser. Donc c'est important que ce soit vous qui dites bonjour, qui les accueillez. Et pas que ce soit nous, parce qu'on va rien faire. On n'est pas légitime par rapport à ça ».

BV : Pour aller un peu sur un autre domaine. Enfin, pas un autre domaine complètement mais une autre question : est-ce que vous, vous considérez que la médiation et la facilitation on peut l'exercer à plein temps ? Je pense que c'est votre cas ? Ou est-ce que c'est un rôle qui est à part, en complément d'une autre profession ?

ME : Dans mon cas, c'est plein temps parce qu'en fait ... La facilitation, au niveau du temps, elle est minime. C'est toute la préparation, c'est tous les contacts, c'est tout le contexte administratif souvent qu'on doit gérer. Quand on doit répondre à des appels d'offres à des urbanistes, ça demande beaucoup de préparation. Mais effectivement, c'est mon métier principal. Et je connais plusieurs personnes dont c'est le métier principal. Parce que comme je dis, c'est pas quand on est face à un public qu'est la plus grande partie du travail. C'est tout le travail en amont, et que c'est presque le plus facile en fait. Si on est bien préparé, c'est ce qu'il y a de plus facile.

BV : Est-ce que vous avez l'impression, par rapport à votre expérience, qu'il peut y avoir des conflits ou une certaine concurrence par rapport à d'autres professions ? Des juristes par exemple qui veulent essayer de ... Enfin, des juristes, des autres professions qui n'ont pas nécessairement suivi des formations sur la médiation, la facilitation et qui essaient de prendre ces compétences ?

ME : Alors, elle est intéressante la question parce que nous on fait le

systématiquement un responsable politique par exemple. L'urbaniste en charge du projet peut par exemple répondre aux questions techniques. Cela dépend du projet.

Souvent les politiques ne souhaitent pas prendre la parole mais il est important qu'ils soient présents car ce sont eux qui font appel aux habitants. Le médiateur n'a pas de légitimité par rapport au projet, uniquement par rapport au processus.

Le plus long dans la facilitation c'est la préparation, les contacts, la partie administrative. La facilitation en tant que telle, face au public, ne prend pas tellement de temps. Mais il y a énormément de travail en amont.

choix de sortir d'une logique de concurrence et plutôt de rentrer dans une logique de complémentarité. Et je suis persuadé, et je le vis aussi, qu'on a chacune des choses tellement différentes à proposer que ... Et qu'en plus, il y a tellement de demander pour l'instant, que c'est presque l'inverse. Il y a presque ... Il y a eu un moment l'année passée où on s'est dit dans notre réseau : « Il manquera des facilitateurs bientôt. » Et heureusement, il y en a beaucoup qui sont entrain de se former.

Hum ... Je pense qu'il y en a qui peuvent peut-être être mis à mal par rapport à effectivement ces questions-là. Moi je suis persuadé qu'on ne remplace rien. On complète. Déjà parce que notre seule expertise, c'est la participation. De un. Et que ... Comme je viens de le dire, je suis persuadé qu'on est plus dans la complémentarité qu'autre-chose. Et c'est tellement plus riche aussi de travailler dans cet esprit-là. Voilà, c'est une question que moi je choisis d'appréhender d'un autre angle. Et que, quand il y a des personnes qui me confrontent à ça, moi je reviens sur la complémentarité. On est tellement différent que, ce que vous vous allez offrir va répondre à un certain type de client avec lesquels moi je ne serais pas à l'aise, et vice-versa. Moi, si on vient me chercher, c'est pour certaines choses. Si on va chercher quelqu'un d'autre, c'est pour d'autres choses.

BV : Oui, ça dépend vraiment du besoin, effectivement.

ME : Et d'ailleurs, parfois il y a des demandes qu'on reçoit ... Justement, dans notre réseau, on se refille très souvent des contrats. Dans le sens où, tout ce qui est participation citoyenne, il y a d'autres réseaux qui nous recommandent. Nous on recommande d'autres réseaux par rapport à d'autres thématiques. Donc il y a vraiment beaucoup de solidarité je trouve dans ce réseau. Parce qu'on veut justement être très cohérent par rapport à ce qu'on offre au client. C'est pas juste du business.

BV : Oui, ok. Vous disiez que la demande est entrain de ... enfin ... d'exploser. Il y a de plus en plus de demande. Est-ce que vous avez l'impression que la médiation et la facilitation, c'est quelque chose qui est bien compris par les personnes qui en font la demande ? Ou est-ce que parfois il y a une méconnaissance, qu'ils parlent de médiation alors que ce n'est pas du tout le cas ? C'est pas ça qu'ils

L'année dernière, il y avait presque un manque de facilitateurs dans le réseau de Faciliyo, mais beaucoup de facilitateurs sont entrain de se former.

Les facilitateurs ont tous des choses très différentes à offrir les uns les autres. Elle-même dit qu'elle ne se sentirait pas à l'aise sur tous les dossiers, qu'elle n'aurait pas le profil requis.

Les facilitateurs ont tendance à se transmettre des contrats lorsqu'ils ne se sentent pas compétents pour y répondre. Il y a beaucoup de solidarité dans le réseau.

cherchent.

ME : Nous pour l'instant, ce qu'on reçoit beaucoup comme demande, c'est des bureaux d'études, des experts en mobilité etc. qui répondent à des ... hum ... des offres de marchés publics qui viennent des communes et à qui on renvoie souvent que la participation, la volet participation n'est pas assez fort chez eux. Et donc on reçoit de plus en plus de bureaux d'études effectivement qui disent « Bah, on a besoin de spécialiser la participation ». Ca c'est d'une part. Après ... Redites la question parce que du coup je vais ouvrir mon cerveau sur le reste du secteur ...

BV : Oui, je vais un peu la reformuler. Est-ce que d'après vous, la médiation c'est quelque chose qui est reconnu et qui est compris par les gens qui en font la demande ?

ME : Oui, ok. Alors euh ... Le terme est de plus en plus galvaudé parce qu'on voit pour l'instant de plus en plus de processus qui sont mal accompagnés. Parce que c'est que des techniques et il n'y a pas de travail en amont. Et que du coup, après ... Et aussi des processus où on fait pas la part des choses entre les variants et les invariants. Et donc on fait participer des gens sur des choses qui sont déjà décidées. Et puis après « Ah bah tu vois, on nous demande de participer mais de toute façon c'est eux qui décident ». Et ça, c'est en émergence pour l'instant. Parce qu'effectivement on confond campagne de communication et participation. On a des attentes ... Alors, si on sait déjà ... Comment dire ? Si on sait déjà ce qu'on va faire et qu'on demande quand même aux gens de participer, les gens deviennent dégoûtés. Et puis ça correspond pas aux attentes.

Mais il y a effectivement pas mal de confusion parce qu'il y a pas assez de clarté sur la demande et sur pourquoi on veut lancer un processus comme ça. Et donc souvent c'est de plus en plus pour l'instant des choses qui tombent un peu à l'eau et que du coup il y a mauvaise réputation. Ah mais on vous a dit, les processus participatifs ça sert à rien et ça coûte cher ... Il faut bien les faire. C'est vrai que pour l'instant ... Donc on a des collègues sur Bruxelles qui s'appellent 21solutions qui ont il y a quelques mois sorti un livre blanc de la participation. Justement pour clarifier qu'est-ce qui est nécessaire pour qu'un processus participatif

Le terme de facilitation est galvaudé car certains processus sont mal accompagnés, avec uniquement l'implémentation d'outils.

Certains décideurs confondent campagne de communication et participation, et demandent de la participation alors que tout est déjà décidé. Et cela finit pas dégoûter les participants, qui se sentent instrumentalisés et inutiles.

fonctionne bien. Donc ça aussi, si vous ne trouvez pas les références, vous me demandez.

BV : 21solutions, c'est ça ?

ME : 21solutions, le livre blanc de la participation. Et c'est un document très complet que justement de plus en plus d'administrations à Bruxelles ... s'en inspirent. Mais donc ils ont fait ça. Ils ont appelé un réseau de facilitateurs autour d'eux pour réfléchir à ça. Et donc sur base de nos échanges, ils ont créé ce fascicule. Justement parce qu'on faisait le constat que de plus en plus il y avait des processus qui étaient pas très cohérents et du coup qui avaient un impact négatif sur la réputation de la participation.

BV : Ok. Dans le cadre des ateliers participatifs en tant que tels, est-ce que vous avez l'impression que les participants eux-mêmes comprennent votre rôle et font bien la part des choses ? Comprennent que vous êtes une personne tierce, ou est-ce qu'ils ... Enfin, je sais pas. Est-ce que ça n'a pas trop posé de problème ?

ME : Alors, nous on s'assure toujours que notre rôle soit clair. C'est pour ça qu'on demande toujours qu'il y a quelqu'un qui soit légitime et qui nous passe la main. Et c'est vrai que les endroits où c'est parfois mal interprété, c'est les endroits où il y a du conflit et où on nous demande de faire de la facilitation alors qu'il y a une gestion de conflits à faire. Et donc les gens sont tellement dans l'émotion, que comme on est commandité par ... voilà, ce qui est pour eux la source du conflit, il y a parfois amalgame. C'est souvent des situations conflictuelles. Et donc là de nouveau, c'est parce qu'on a pas nécessairement été informé de cette situation conflictuelle et que plutôt que de gérer un conflit on fait de la facilitation. Mais quand les gens sont énervés, bah il y a rien qui passe. On peut pas leur demander de participer calmement.

Les fois où on a été face à ça, c'était dans ces contextes-là. Hum ... Mais chaque fois on reste très intègre. A chaque fois qu'il s'agit d'une question de contenu, on va chaque fois renvoyer aux experts, aux politiques etc. On sait le gérer. Après on ne sait pas gérer les émotions des personnes ... Enfin je veux dire, ce qu'ils interprètent après.

Il y a des choses à mettre en place pour assurer cette clarté-là. Et

Cette instrumentalisation de la participation peut avoir un impact négatif sur la réputation de la participation.

Le rôle du médiateur est clair tant qu'un responsable leur passe la main, pour que le public fasse bien la distinction entre les décideurs et les facilitateurs.

La facilitation ne peut pas se faire lorsqu'il y a des tensions, car alors le rôle des facilitateurs n'est pas bien compris et ils sont considérés comme partisans des décideurs.

c'est vrai qu'on travaille avec des collègues qui viennent parfois nous demander en backup sur l'animation, où eux leur rôle n'est pas aussi clair, où ils interviennent en continu etc. Et pour nous c'est très inconfortable parce qu'on voit l'impact sur le public.

BV : Dans les ateliers de facilitation que vous faites ... Donc on a déjà parlé de différentes difficultés que vous pouvez rencontrer. Est-ce que vous en avez encore d'autres où vous vous dites « bah ça on a du mal à gérer ou en tout cas qui est un peu inconfortable » ?

ME : Ce qui est très inconfortable ... Je vais juste envoyer un message, parce que je vais tout doucement devoir clôturer l'appel.

BV : Oui, oui. De toute façon c'était la dernière question que j'avais.

ME : Oui, oui. Pas de soucis. Comme ça je préviens les personnes, parce que j'ai un autre appel tout de suite après.

Hum ... [Long moment de réflexion] Ce qui est inconfortable pour nous c'est ... Enfin l'un des exemples qu'on a vécu, c'est effectivement quand le politique reprend le pouvoir sur le processus mais d'une manière qui est pour nous pas intègre. Et euh, je vais parler d'un exemple sans nommer la commune, où on travaille pour des urbanistes qui ont répondu à l'appel d'un marché public d'une commune. Ils ont fait tout un travail de masterplan sur la ville. Et ils ont fait après un processus sur des éléments justement sur lesquels ils souhaitent vraiment l'avis des riverains. On organise une réunion participative qui marche très bien. Les urbanistes ont tout le matériel qu'il faut. Il y a un expert en mobilité qui a bien expliqué le concept de mobilité et a répondu aux questions. Et il y a eu deux gros inconforts. C'est que vu l'espace de la salle qui a été mis à disposition, on avait limité le nombre d'inscrits pour pouvoir gérer le processus. Et la bourgmestre a choisi, comme il y avait des gens qui râlaient sur elle ... enfin qui venaient se plaindre chez elle qu'ils n'avaient plus pu s'inscrire, et bah « venez quand même ». On s'est retrouvé avec 30 personnes en plus qu'on a dû gérer. Et puis, à l'issue de ça, un ou deux jours après, les personnes qui se sont plaintes qu'ils n'ont pas pu venir et qu'ils n'avaient pas d'autre proposition... Et bien elle nous a imposé un autre processus alors que, bah déjà, nous c'est quasi du bénévolat de devoir le faire. Pour nous et pour les urbanistes. Et il y avait plus rien à récolter. Donc on a dû

Il arrive que des collègues viennent demander de l'aide au niveau de l'accompagnement du processus, car leur rôle de facilitateur n'est pas clair car ils sont là en continu sur un projet.

Il peut arriver que les décideurs imposent aux facilitateurs des décisions sur la façon de mener le processus participatif, par exemple en demandant de rajouter des ateliers participatifs ou en acceptant de nouvelles inscriptions alors que les ateliers sont déjà clôturés, ce qui a surchargé l'atelier.

inventer quelque chose qui a coûté ... Voilà. Et donc ça c'est très inconfortable quand, au niveau politique, ils confondent campagne de pub et campagne de communication pour bien se faire voir, parce qu'on était juste dans la zone des élections. Donc c'était juste pour bien se faire voir, plutôt que de dire « bah non, il y a un processus » etc. Je prends cet exemple-là parce qu'il est récent et qu'il est très clair là où c'était inconfortable. Mais donc là c'est des endroits où ... Voilà, on a beau discuter avec la personne en question, avec la bourgmestre en question, mais c'est elle qui décide en fin de compte. Et elle le dit.

Et aussi, nous on a vraiment demandé à ce que les échevins soient là, parce qu'ils interviennent beaucoup dans les différents éléments de ce qui va émerger de ce travail-là. Et elle leur a interdit de venir, parce que heures supplémentaires etc. Et donc du coup il y a plusieurs échevins qui sont venus à titre bénévole, donc à titre individuel. Et ça c'est vraiment très inconfortable. C'est pas du tout cohérent avec nos valeurs de participation.

Est-ce qu'il y a d'autres choses ? Non, c'est vraiment-là où ils reprennent le pouvoir.

Il arrive que les bourgmestres refusent que des échevins soient présents lors des ateliers participatifs, car ce sont des heures supplémentaires par exemple.

5 Entretien Nicolas Hemeleers

Enquêteur et transcripteur : Benjamin Vanherpe

Enquêté : Nicolas Hemeleers

Date : 16 décembre 2019

Lieu : City Tools – Rue du Houblon 47, Bruxelles

Durée : 1h08min43s

Thèmes relevés

Gestion des tensions / Nécessité de réduire le nombre de participants / Transmission de l'information / Perte d'intérêt des habitants pour le processus participatif / Représentativité des habitants / Surmobilisation des habitants / Instrumentalisation de la participation / Appréhension du résultat par les participants / Sélection des auteurs de projets adéquats / Sélection du médiateur adéquat / Surévaluation de la participation par les habitants / Langage adapté aux participants / Absence des décideurs / Perte d'attention des participants /

Benjamin Vanherpe : Donc je me suis axé sur la médiation. Toi, il me semble que tu appelles ça de la facilitation ? A City Tools vous appelez ça plutôt de la facilitation ?

Nicolas Hemeleers : Oui, oui. J'ai vu ça. Oui enfin ...

BV : C'est parce qu'en fait, j'ai déjà eu un entretien avec – je ne sais pas si tu connais – Marie-Hélène Elleboudt, qui a aussi travaillé avec l'Atelier de projets.

NH : Hum ... Non.

BV : Et qui elle parle aussi de facilitation. Alors qu'on va dire que dans tout ce qui est scientifique, ils ont plus tendance à parler de médiation. Et donc voilà, c'est juste pour placer la notion. Quand je parle de médiation, ça reste de la facilitation.

NH : Peut-être qu'il y a une espèce de rôle de ... de ... petite différence sémantique qui tend vers plus de neutralité. Le facilitateur ... Parce que médiateur j'ai l'impression que tu sous-entends que tu fais passer une idée, que tu essaies de faire passer quelque chose. Tandis que facilitateur, enfin on met des personnes en présence et on les fait parler.

BV : Oui, pour toi la différence c'est justement qu'il y a ... Oui, mais c'est vrai qu'il y a une difficulté sur le nom de l'activité en tant que telle. Parce que même quand on parle de médiation, il y en a qui disent que c'est exclusivement en situation de conflit. Et donc quelqu'un qui vient faire l'intermédiaire entre 2 personnes et qui vont essayer de résoudre des problèmes.

NH : Ouais, par exemple. Ouais, ouais.

BV : Et puis de l'autre côté il y a des personnes qui disent que non, pas nécessairement, ça peut simplement être une personne qui vient encadrer une communication, une discussion.

Enfin bon, on reviendra peut-être un petit peu dessus par après. Est-ce que tu pourrais peut-être, pour placer un peu le contexte, est-ce que tu pourrais te présenter un peu ? On va dire, ton parcours général.

NH : Oui, alors j'ai fait le droit à Saint-Louis d'abord, puis à l'ULB. Et puis j'ai fait une spécialisation en urbanisme ... enfin en droit de l'urbanisme. Il y a une nuance. Ce qui était intéressant, parce que du coup ça m'a donné je pense ... En général les formations en urbanisme sont très très souvent et en général occupées par des archi. Et progressivement on voit qu'il y a une sorte de diversification de la pratique, qui est en

partie liée et enrichie par des gens qui viennent de profils professionnels différents : sociologie, droit, géographie, économie ... Donc il y a toute une série de panels de compétences qui en fait complètent la formation d'urbaniste de manière je pense utile et intéressante. Et c'était en partie ça que je trouvais assez intéressant dans mon programme d'urba que j'ai fait à Louvain-la-Neuve. C'était notamment cette interdisciplinarité. Donc il y avait des architectes mais il y avait aussi toute une série de personnes qui venaient de profils différents. Et donc ça te donne un regard sur les projets urbains qui est assez complémentaire et intéressant. Et ça a fort influencé sur la façon dont nous on voit l'urbanisme et dont on travaille. Parce qu'après j'ai eu des parcours on va dire plutôt entre gestion publique, politique sur les questions urbaines et alors création d'un bureau d'études privé. Et donc là depuis 2015, comme je disais tout à l'heure, bah on s'est relancé à temps plein sur City Tools. Et donc la structure elle est pluridisciplinaire. Il y a pas d'architecte dans les associés : j'ai fait du droit et de l'urbanisme. Antoine a fait géographie spécialisation environnement. Matthieu est prof de sociologie à Louvain-la-Neuve. Et puis après, au-delà des associés et bien on a des architectes qui travaillent dans l'équipe. Là on a engagé encore une sociologue en plus. Donc on a un panel de compétences qui à mon avis est intéressant dans l'approche sur les projets quoi.

Et par rapport à, à mon avis, ton sujet, bah effectivement on a avec cette expertise-là – pluridisciplinaire, avec une expertise de gestion publique aussi – à mon avis une bonne connaissance des processus des projets, menés par les pouvoirs publics et parfois aussi par les opérateurs privés sur le territoire. Et donc on s'est un peu positionné dans notre offre de services sur des missions d'accompagnement, de facilitation ... euh de participation citoyenne, à voir comment on définit le terme. En plus d'une série de missions d'urbanisme plus classiques, on fait aussi du masterplanning, des plans, des règlements ... On a fait toute une série de plans d'affectation à Bruxelles, en Wallonie, le règlement régional d'urbanisme à Bruxelles. On a fait l'équivalent à Namur. Il y a un corpus urbanistique plus classique : plans et dessin. Et puis alors il y a tout ce volet de missions plutôt accompagnement, facilitation. Et dans ce cas-là, comme on est pas architecte, on fera pas ... on dessinera jamais les projets finaux. Mais par contre comme on a une bonne connaissance des

processus de projets et qu'on a toujours tendance à ancrer notre réflexion sur le terrain avec les acteurs, bah on est relativement utile pour un maître d'ouvrage en amont de processus quoi : comment l'idée d'un projet émerge ? Comment on fait ? Quelles sont les étapes préparatoires avant en gros de lancer un concours d'architecture. Et donc en gros on a fait pas mal de missions. Alors on a maintenant pas mal de missions sur lesquelles on travaille sur cette dimension de facilitation de projets, de définition de programmes dans des logiques collectives avec des méthodes, des outils d'échange avec des acteurs diversifiés sur le terrain pour arriver à faire émerger une sorte de, soit de vision commune, soit de lignes directrices au pluriel pour orienter un projet après quoi.

C'est un métier qui existe relativement peu en Belgique, ou en tout cas de manière pas très structurée je pense ...

BV : Dans le domaine de l'urbanisme alors ?

NH : Oui, il y a beaucoup de bureaux qui font de la planification. Comme je disais, le corpus classique : on fait un plan, on fait un schéma directeur, on fait un règlement d'urbanisme ... Ou alors on fait une étude d'urbanisme opérationnelle ... Enfin à Bruxelles c'est souvent le cas pour les contrats de quartier etc. Mais tout ça c'est des missions relativement classiques. En fait les missions d'accompagnement ce sont des missions préparatoires. Souvent les maîtres d'ouvrage ont tendance à lancer directement un concours d'archi ou choisir directement pour un projet un architecte. Et toute la phase en fait de définition, qui en fait consiste à faire toute la programmation urbaine – c'est-à-dire, définir le projet avant de lancer le concours – ça paraît logique, mais c'est pas si logique pour certains. En France c'est un vrai métier. Ca s'appelle programmiste.

BV : D'accord, ok.

NH : En France bah c'est une étape pour les projets classiques quoi. Entre j'ai une idée de projet et je construis le bâtiment, bah il y a toute une série d'étapes. Et généralement ils ont des études de définition, des études de programmation, qui sont les premières phases de réflexion avec des bureaux comme le nôtre qui sont beaucoup plus structurés en France. Je pense qu'il y a même une loi qui cadre un peu le travail des urbanistes. En Belgique c'est pas du tout le cas et donc c'est beaucoup plus aléatoire. Mais par contre, parfois, il y a des missions qui sortent et qui sont de cette nature-là. C'était le cas à Tournai. Nous on a, à Bruxelles, des

missions de ce type, notamment une sorte d'accord cadre avec citydev, qui est un opérateur immobilier publique, donc qui produit du logement moyen et des espaces d'activité économiques. On a un accord cadre, c'est-à-dire qu'on suit tous leurs projets d'un point de vue participatif. Et donc quand ces projets sont très très forts en amont, bah ce qu'on fait c'est de la participation. Bah on les aide à définir le programme : qu'est-ce qu'on fait là ? Bah on fait 40 logements ou 120 ? On fait une crèche ou une salle de sport ? On fait autant d'activités économiques. Et puis architecturalement il y a des envies ou des besoins dans le quartier donc on fait émerger tout ça à travers de processus quoi.

BV : Pourquoi avoir décidé de se lancer dans ce type d'offre justement : participation, facilitation etc. ?

NH : Je pense que c'est en partie ... En fait en 2014 on s'est posé plein de questions existentielles sur ce qu'on allait faire.

BV : C'est important !

NH : C'est très important ! Non mais je pense que c'est en partie lié à notre profil. Euh, on aurait été archi pures, on aurait créé notre bureau d'urba où on aurait une pratique d'architecte – je construis une maison – et à côté on a envie de faire un peu d'urba avec des missions un peu plus larges. On n'aurait pas eu du tout la même approche. Or ici, moi j'suis juriste, Antoine il est géographe ... Enfin Matthieu a un petit peu aussi un petit parcours politique, un peu moins long que le nôtre, mais du coup on a tous les trois une sorte de ... je pense ... d'expertise ou de compétence qui est en partie liée à ce type de missions-là quoi. Je pense que c'est en partie liée à une proximité d'intérêts. A partir du moment où t'as en partie géré des projets comme maître d'ouvrage, bah tu sais ce qu'il manque en général quand tu lances un projet [rire].

BV : Oui. Bah, oui [rire]. C'est logique.

NH : Donc moi j'ai fait euh ... Enfin on a notamment été en charge de l'environnement et de la réno urbaine, espace verts ... Donc tous les programmes de contrats de quartier – citydev aussi – mais comme travailleur de cabinet quoi. Une sorte d'orientation politique de ce genre de missions-là. Et donc c'est clair que tu suis comme maître d'ouvrage le montage de toute une série de projets. Et donc tu vois quels sont les bons processus et quels sont les moins bons. Et je pense que cette phase de définition bah elle est indispensable. Et elle est trop rarement faite. C'est

juste ... très évident en fait hein. Qu'est-ce qu'on demande à un architecte quand on lance un concours quoi ? Si on ne sait pas la question, on n'aura pas forcément la réponse. Donc c'est une façon de définir de manière précise. Et donc je pense que le faire en plus, pas que sur une logique un peu comptable – statistique de quels sont les besoins etc. – mais plus dans un processus d'échange avec des acteurs de terrain, c'est juste une bonne pratique relativement évidente quoi.

Là on a remis un concours pour faire ce travail-là sur la Place du Châtelain à Bruxelles. C'est une place à Ixelles avec plein de voitures partout. On a un quartier assez commerçant et la commune n'a pas prédéfini ce qu'elle voulait sur la place. Elle a pas lancé un concours pour désigner un bureau d'urba qui va dessiner un projet, parce qu'elle ne sait pas quel projet elle veut faire. Et donc elle a lancé un concours pour définir le projet. Ca c'est très bien je trouve. C'est une bonne pratique. C'est un peu ce qu'on a fait à Tournai. C'est exactement la même chose. C'est le même genre de logique. Je vais pas lancer tout de suite un concours d'archi pour désigner un archi qui va dessiner une passerelle. Je vais d'abord définir les besoins, et le faire dans une logique collective. Bah c'est à mon avis effectivement une bonne pratique.

Donc pourquoi est-ce qu'on l'a fait ? Bah je pense parce que c'est une sorte de proximité intellectuelle par rapport à ce genre de missions. Une espèce d'expertise par défaut de l'avoir fait comme plus ou moins maître d'ouvrage et puis par intérêt parce que je pense que c'est une mission utile.

BV : Est-ce qu'à l'époque il y avait une demande de l'extérieur on va dire, pour ce type de projets, de facilitation ?

NH : Alors, il y a vraiment une évolution évidente en 5 ans sur le sujet. Bon ça, je pense que ça n'a échappé à personne. Donc oui, c'est clair qu'il y a de ça 10 ans, tu parlais de facilitation, les gens te regardaient avec un air ... Mais en même temps ça dépend un peu parce que ... Oui, ça dépend des contextes en fait. Je pense qu'il y a certaines sphères de projets dans lesquels la pratique est très, très large. Et en fait extrêmement ancienne et assez efficace. Je pense par exemple à Bruxelles, tout le processus de contrats de quartier par exemple, ce sont des programmes d'investissements dans les quartiers un peu compliqués à Bruxelles. Nous on en a fait 4. Il y en a eu 75 je pense, même un peu plus. Je pense qu'il y

en a eu 100 en fait. Donc c'est des petits investissements de 6 ans dans un quartier, une dizaine d'îlots et tu fais des logements, des espaces publics, des équipements etc. Et en fait tu construis le programme avec les habitants. T'as une sorte d'étude de démarrage avant, la première année des 6 ans, pendant laquelle un bureau d'études fait un travail participatif et identifie dans un quartier les besoins principaux prioritaires et en gros la meilleure façon d'utiliser, en général, 15 millions d'euros dans les 5 années qui suivent. Et en fait là, ça fait depuis les années 90 qu'il y a une sorte de volet participatif très fort sur le sujet.

Par contre, il y a d'autres domaines de production urbaine où c'est absent complètement. Les grands projets urbains ou la grande planification ...

BV : Qu'est-ce que t'appelles les grands projets urbains ?

NH : Bah c'est les projets, à Bruxelles ça peut être les zones stratégiques, donc le Heysel, le développement du quartier européen, des affaires, Delta, les gares du Midi par exemple. Dans la planification en général, ça va être des zones un peu stratégiques qui font l'objet d'une planification un peu plus grande échelle, pour une raison un peu bizarre. Je sais pas pourquoi, tout d'un coup parce que c'est à cette échelle-là ... C'est pas les mêmes acteurs. Il y a pas la même pratique. Et en fait là il y a quasi pas d'ancrage de la réflexion sur les contextes. Même dans les plans récents, qui est une nouvelle forme de plans qui s'appelle les Plans d'Aménagements Directeurs (PAD) où en fait, le volet participatif est assez faible. On en a fait un sur le quartier de Cureghem. On a quand même mis en place toute une série d'ateliers. Donc on l'a fait. Mais je pense pas que ce soit systématiquement demandé.

Voilà, donc ça dépend un peu des opérateurs publiques, mais on sent qu'il y a quand même une évolution, une demande. Je pense par ailleurs qui dépasse très largement les questions urbaines, évidemment, il y a une réflexion plus globale sur la démocratie participative. Sur les questions urbaines, je pense qu'il y a une forme d'évolution quand même quoi. Et c'est en partie le cas aussi auprès du privé je crois. Parce que nous on travaille ... on a quelques contrats privés aussi, des gros promoteurs. Et dans certains cas on voit qu'il peuvent voir la plus-value aussi de la mise en place d'une sorte d'accompagnement en amont. On fait un projet comme ça sur Waterloo. Un gros promoteur qui avait un projet et qui était complètement calé dans son processus parce que tout le monde était contre

lui. Et là on a en fait repris tout à zéro. On a commencé à faire un masterplan, donc de l'urbanisme un peu classique de dessin. Et on a essayé de construire ce masterplan avec les acteurs du quartier. Donc on a complètement changé la perspective de travail. On a été rencontrer l'habitant, on a fait des réunions, des ateliers de travail. On a mis toutes les infos en ligne aussi. On a fait une plateforme. Et je pense qu'il y a une logique de dialogue qui s'installe sur un projet. C'est un contexte très, très difficile parce bah c'est une commune du grand Bruxelles ... Enfin ils diront ce qu'ils veulent mais il y a pas de différence même physique en fait. La ville continue quoi. Donc effectivement c'est plus la région, mais les gens habitent en ville. Ils ne le savent pas, mais ils habitent en ville. Donc il faut arriver à trouver une façon de leur expliquer que la logique de densification n'est pas nécessairement négative parce qu'elle va leur amener toute une série d'apports ou d'intérêts : une proximité avec la gare, d'indépendance par rapport à la voiture, de proximité de commerces, d'équipements, d'espaces collectifs, d'espaces verts etc. qui ne sont pas présents aujourd'hui parce que la commune est conçue comme une commune campagnarde alors qu'elle est en fait entièrement dans une ville. Elle est pas assez dense à mon avis justement. Pas près des gares en tout cas etc. Donc il y a vraiment un problème de modèle. Il faut arriver à construire une sorte de vision collective sur ce genre de projets, et je pense qu'avec les outils qu'on a mis en place, en tout cas il y a une écoute quoi. C'est une façon différente de travailler. Même les privés se rendent compte que dans certains cas ça peut être utile. BV : Par rapport à Tournai donc, t'as travaillé sur la Passerelle de l'Arche, enfin ici à City Tools. Qu'est-ce que vous avez fait pour ... pour résumer un peu le travail que vous avez fait là-bas ? NH : Oui, donc déjà c'était il y longtemps ... BV : [rire] S'il y a pas les détails c'est pas grave, hein. C'est pour avoir les grandes lignes. NH : De toute façon on a dû faire un rapport qui est publique. Donc tout est disponible. Non, donc je pense que l'objectif c'était de préparer le concours d'archi. Ca c'est la mission ... Moi c'est comme ça que j'ai compris la mission. Ils préparaient le concours d'archi, en définissant le programme avec les habitants. C'est ces 3 éléments-là. Comme je disais, je pense que c'est	Une des difficultés est que les participants peuvent avoir des a priori sur les projets d'urbanisme qui sont proposés et il faut parvenir à leur expliquer les raisons de ces projets et construire une vision collective avec les habitants.
---	--

une bonne pratique de la part d'un pouvoir public d'arriver avec cet ordre des choses-là quoi. On va pas lancer le concours d'archi sans savoir ce qu'on veut faire. Et j'imagine qu'il y a un lien avec le Pont-des-Trous, dans la dynamique de mise en place d'une réflexion d'un projet on va dire. Ici bon, les enjeux sont pas du tout les mêmes. Mais je pense que c'est ça qui a en partie enclenché cette idée qu'on va pas faire directement un concours. On va d'abord mettre en débat et en discussion et on va produire une réflexion. Donc ce qu'on a fait par étape, c'est d'abord identifier tous les acteurs clés, avec l'aide de la commune. Donc on a fait une petite rencontre avec François André, le service de chez eux. On a fait, après cette série d'identification des acteurs, on a fait une réunion bilatérale. En général c'est ce qu'on fait. Donc ça fait partie des process classiques qu'on fait, qu'on mobilise quand on travaille : on va rencontrer les gens chez eux. Donc soit avec des habitants, soit avec des associations. On va chez eux on sonne et « Ah, ça va ? Vous habitez là » ... Puis on parle de leur quartier. Ca, c'est une façon de se décentrer aussi, d'arriver à comprendre dans quoi vivent ou travaillent les gens. Donc des associations mais aussi des bureaux, des administrations. On a rendez-vous avec le SPW, on a rendez-vous avec le développeur du projet qui est juste à côté de la passerelle, dans le centre-ville.	
BV : Pourquoi faire ces réunions bilatérales. Qu'est-ce que ça vous permet d'obtenir ?	Effectuer des réunions bilatérales avec les habitants, en face-à-face
NH : Donc c'est ... En fait, c'est une façon d'aller voir les gens. Et d'abord, le fait d'aller voir les gens est à mon avis très différent, parce qu'ils sont dans une situation de confort. Donc ils sont pas dépaysés. On a un format de réunion qui est très informel. Donc on n'est pas dans une réunion où il y a 40 personnes et où ... Enfin, le rapport avec ce qu'on va dire est extrêmement différent. Donc en fait on obtient des infos qui ne sont pas les mêmes. Donc ce format-là en particulier fait que les gens nous parlent différemment.	en allant sonner à leur porte par exemple, permet d'avoir un échange et des informations très différentes que lors des ateliers avec un grand nombre de personnes.
BV : Oui, c'est beaucoup plus informel.	Ces échanges sont plus informels et donc plus riches.
NH : Oui, et dans l'informel on a plus d'infos que dans le formel en général. Le formel est utile aussi, donc forcément on le fait parce qu'il faut le faire aussi. Il faut faire des réunions d'information, il faut faire des grandes réunions collectives. En général, l'articulation des 2 est	Conjuguer des réunions bilatérales et des

intéressante parce que le rapport que nous on a avec l'interlocuteur change. Et le rapport que l'interlocuteur a avec les autres acteurs qui font partie d'un process change aussi. Quand on est en bilatéral, on parle que d'une problématique ou d'un point de vue. C'est très intéressant que l'interlocuteur qu'on a vu seul après vienne à une réunion d'information collective parce qu'alors il se rend compte que son point de vue est un des points de vue. Cette dynamique-là, elle nous permet à nous d'avoir d'un côté les informations qu'on veut, de manière à mon avis plus efficace. Et puis par ailleurs, dans la logique réunion collective, ça permet de créer une forme de réflexion collective, d'identification en fait d'un champ d'exigences, de remise en cause de certains points de vue qui sont souvent utiles. On fait souvent cette dynamique réunion bilatérale – réunion collective. Je pense que dans un process c'est souvent utile.	réunions collectives permet d'avoir des informations complémentaires. Les rencontres bilatérales permettent d'avoir un point de vue détaillé. Les réunions collectives permettent de créer une réflexion collective en confrontant les différents points de vu et donc remettre en question certaines exigences.
Donc voilà, bilatéral. On a fait une série de ... Donc après on a créé la plateforme en ligne aussi. Je pense qu'il y a toute une série d'informations qui ont été mises en ligne sur le process, sur les étapes, sur les dates, l'historique aussi de la passerelle, de son contexte géographique etc. Toute une série d'éléments qu'on transmet, d'infos pour toute personne qui est intéressée. Et puis on a fait une série de visites de sites : une promenade avec ...	
BV : Avec les différents partis que vous aviez rencontrés ?	
NH : Alors, on a rencontré pleins de gens en bilatéral. Donc on a des relais on va dire. Et peut-être que les balades on les a faites après la première réunion ? Parce qu'il y a eu 2 séries de réunion ... Il y a eu 2 étapes je pense. Il y a eu une première réunion qu'on a fait à Tournai, à l'école d'archi. Donc tous les gens qu'on a vu en bilatéral, on les a invités à un premier atelier. Je pense qu'on était 20-30 ou un truc comme ça. Là on leur a fait une présentation du contexte, après en avoir parlé avec eux évidemment. Une présentation du contexte général, géographique, social, urbanistique, de la ville etc. de la passerelle aujourd'hui, pourquoi elle est comme ça et quelles sont les étapes d'urbanisation précédentes. Et puis on a ... Donc on a plutôt fait un débat sur la situation actuelle quoi : quel usage ils ont de la passerelle quoi etc. Donc ça, c'était la première étape. On les a par exemple fait dessiner leur parcours sur une sorte de ... On a fait un truc qu'on appelle du live-sketching. Donc on a projeté le plan de Tournai sur du papier et en fait on	Les réunions bilatérales permettent d'avoir des relais au sein des habitants du quartier.

a demandé à tous les participants de refaire leur parcours principal. Donc celui qu'ils font le plus souvent.

BV : Pour aller au travail, la gare etc.

NH : Oui, d'un point A à un point B qui se trouve de part et d'autre du fleuve. Et de voir où ils vont en fait. Il y avait 30 personnes en fait donc ça donnait par défaut une sorte de compréhension d'intensité de trajet ou de direction. Enfin, ça vaut ce que ça vaut, mais c'est juste une façon aussi de faire comprendre conscience des trajets etc.

Il y avait la maquette, parce qu'il y avait un projet d'étudiants. Et donc les profs avaient fait une maquette de la passerelle etc. Donc ils nous ont un peu expliqué le projet qu'ils ont fait avec les étudiants. Ca, c'était le premier atelier.

Puis on a fait une visite de terrain. C'est-à-dire qu'on a essayé de se balader autour du site pour comprendre, un côté rive gauche, un côté pro-acteurs, les dynamiques de quartier, les projets qui vont se faire ... Et puis la passerelle elle-même, parce que c'était quand même ça le projet principal.

Et puis on a fait un deuxième atelier. Le deuxième atelier c'était plus concret, lié au projet. Donc c'est : qu'est-ce qu'on veut en fait ? Qu'est-ce qu'on doit mettre dans ce cahier des charges ? Dites-nous ! [rire] Sur base de toute la compréhension collective qu'on a fait, quelles sont les attentes par rapport à la passerelle. Voilà deux échelles : l'échelle urbaine, voilà c'est quoi le positionnement de la passerelle ? Est-ce qu'elle doit être perpendiculaire ? Est-ce qu'elle doit être oblique ? Est-ce qu'on met deux rampes ? Est-ce qu'on met une rampe ? Est-ce qu'on met des ascenseurs ? Enfin bon, il y a plein de questions techniques qui vont se poser. Et puis il y a des questions vraiment plus terre-à-terre sur la passerelle : quelle largeur elle doit faire ? Quel type de balustrade ? Quel type de matériaux, d'éclairage ... ? Voilà, donc il y a toute une série de questions qui se posaient. Euh ... Je me demande si on a pas fait une enquête en ligne aussi. Donc ça on a fait. Parce que je disais tout à l'heure, sur Google Forms on s'est posé une série de questions pour faire des statistiques ...

BV : Vous l'avez diffusée comment cette enquête ?

NH : Bah on l'a diffusé sur le site de la commune, il y a eu une conférence de presse avec Rudy Demotte. Et via les partenaires entre-guilletmets. Les bilatérales, l'avantage aussi c'est qu'on a un relais du

coup. Si on voit 20 personnes, enfin si on fait 20 réunions bilatérales, bah c'est 20 personnes qui vont elles-mêmes diffuser dans leur réseau, ce qui nous donne quand même en général un assez bon ratio de retours quoi.

Voilà. Donc étape ... Et puis la dernière étape c'était une sorte de réception d'un rapport. Donc sur base des 2 réunions, du travail qu'on a fait sur le terrain, des rencontres, des recherches statistiques etc. qu'on a fait par ailleurs, on a rendu un rapport ... euh ... qui identifie les thèmes et les sujets et qui donne les lignes directrices pour le cahier des charges, de manière assez concrète. On a essayé de rendre le truc le plus concret possible : le choix de matériaux ... Pas des recommandations définitives mais c'est ce qui ressort du process.

Et on a fait une dernière réunion d'infos collective pour restituer ça.

BV : D'accord, super.

NH : Et donc là, a priori, notre phase 1 était terminée. Donc deuxième phase qui était censée, sur base du rapport, bah notre rapport devait être annexé au cahier des charges du concours. La commune doit organiser le concours : jury puis désignation de l'architecte. Et puis, sur base de ça, une fois que l'archi est désigné, bah nous on a une phase 2 qui peut commencer. Avec l'architecte, bah on doit en gros retourner vers les gens et leur expliquer « Bah voilà, maintenant ça fait 3 ans ... ou 2 ans, je sais pas. Vous avez eu 2 ans pour donner votre avis sur un truc » ... Oui, le problème du timing est un peu chiant je pense ... A priori c'est comme ça ...

BV : C'est une difficulté qui est récurrente ça ?

NH : Oui, oui. C'est d'ailleurs vraiment très, très récurrent. Et très problématique d'ailleurs. On pourra y revenir après.

Mais on a ... Du coup, l'étape suivante c'est travailler avec les architectes sur ... Bah d'abord présenter les résultats du concours auprès des habitants qui ont participé. « Voilà, vous vous êtes prononcés pour une passerelle comme ça et en fait le résultat du concours n'est pas du tout le même » [rire]. Non mais donc ça, il faudra voir le résultat du concours.

Mais ça c'est une chose. Et puis après, entre l'esquisse de concours et le permis d'urbanisme, il y a encore 200 millions de trucs qui peuvent se passer dans le projet. Et donc là il y a encore toute une série d'ateliers qu'on peut encore faire avec les habitants pour identifier peut-être sur certains projets précis, ce sur quoi l'architecte qui maintenant est désigné,

Les phases lors des projets d'urbanisme sont assez longues. Le temps est une problématique très récurrente.

Dans les projets

peut avoir besoin d'une aide d'orientation de son projet quoi.

Donc voilà, en gros ce qu'on a fait. Et donc oui, le temps c'est un problème systématique, parce qu'il faut arriver à ... Bon, c'est un peu normal. Je pense que c'est à nous de nous adapter en partie, mais les processus où il y a une sorte de trajet participatif qui est créé, le problème c'est qu'il y a des moments entre-guillemets d'intensité où on mobilise les gens. Ce qui leur prend du temps, de l'énergie ... enfin etc. Et puis en fait il y a des moments, je sais pas, 1 an ou 2 ans où il se passe rien. Ou alors, même s'il se passe des choses, c'est un chantier donc c'est pas toujours évident à gérer. La mission avec City Tools dont je parlais, on a 6 ou 7 projets en parallèles, et en fait ... Fin voilà, on se rend compte que c'est très difficile de maintenir une sorte de dynamique collective de réflexion sur le projet. Ce qui est normal au fait hein, parce que le projet prend un certain temps donc ... Mais c'est pas évident.

Donc ce qu'on fait par exemple, c'est de travailler sur le principe des occupations temporaires dans certains bâtiments. Ces occupations temporaires permettent de combler un vide. Du coup il se passe des choses dans un bâtiment. C'est par défaut une situation où on lance un projet, pendant 5 ans le truc est vide ... Donc ça c'est une bonne pratique aussi je pense sur les projets. Et ça permet en plus de vraiment construire une forme de réflexion permanente sur le projet avec des gens qui vont occuper le bâtiment, préfigurer certains usages etc. etc.

BV : Est-ce que t'as l'impression de perdre des gens, étant donné que le processus demande beaucoup de temps ? Vous sentez vraiment ici à City Tools que quand on fait quelque chose, il y a un engouement on va dire au début et puis après c'est difficile de relancer ?

NH : Oui, on perd plein de gens. Mais par la force des choses, hein. Comme ça prend des années, bah c'est quelque chose avec lequel on doit travailler. Il y a des gens qui sont plus là, parce qu'ils ont déménagé ... Enfin voilà. Il y a des quartiers à Bruxelles où c'est particulièrement difficile ... Euh ... Parce que c'est des quartiers dans lesquels la population est une population constamment en mouvement. C'est des quartiers de primo-arrivants. Donc les gens avec lesquels tu peux construire un dialogue pendant un temps x, peut-être 6 mois après sont en fait plus du tout les mêmes. Parce que voilà, ils ont bougé, ils ont trouvé un boulot et puis ils sont remplacés par une autre vague de migrants,

d'urbanisme, il y a toujours des moments avec une mobilisation intense des citoyens et d'autres où le volet participatif est à l'arrêt. Cela rend difficile le maintien d'une dynamique de participation. Une solution peut être de mettre en place des occupations temporaires dans certains bâtiments, pour qu'il s'y passe quelque chose.

Etant donné que les projets s'étalent sur plusieurs années, le public qui participe ne sera pas nécessairement encore là lorsque le projet sera construit. La difficulté est donc de parvenir à des lignes directrices générales

migratoire. Donc c'est des problématiques qui sont assez difficiles à gérer dans la construction de projets, parce qu'en fait tu vas faire un processus participatif avec des gens qui sont pas là quand le projet est fini, par définition. Donc il faut arriver à écouter tout le monde, tirer une certaine forme de contenu, de compréhension des enjeux pour une catégorie de personnes qui ne veut pas être identifiée individuellement de manière précise. Et alors projeter dans un projet des, oui des lignes directrices d'orientation quoi.	valables pour un groupe de la population et non pour des individus.
On a un autre cas assez exemplatif de cette question-là, bah on a une mission qui s'appelle le contrat école. Donc la région a lancé, pour accompagner, dans leur environnement urbain, de manière plus performante des écoles dans certains quartiers à Bruxelles. C'est essayer de voir comment est-ce qu'on travaille la relation entre l'école et son quartier : qu'est-ce que le quartier peut apporter à l'école ? Qu'est-ce que l'école peut apporter au quartier ? Comment est-ce qu'on peut ouvrir le milieu ... Enfin mobiliser les infrastructures etc. Donc dans le processus participatif qu'on a proposé, on a évidemment travaillé avec des élèves, forcément. Et alors le processus de projet, on construit un programme d'investissement, mais après l'investissement il va se faire sur 3 – 4 – 5 ans peut-être.	
Donc par exemple, le réaménagement d'une cour d'école, sa réouverture sur l'extérieur du quartier avec une connexion avec la place qu'il y a juste à l'extérieur de l'école par exemple. Bah on va définir un projet, des envies, des besoins. Mais les élèves ils grandissent, quoi.	
BV : Oui, clairement. Ils grandissent vite.	
NH : Donc forcément, à un moment donné ils sont plus à l'école et il y a d'autres élèves quoi qui sont là. Donc c'est pas toujours évident à gérer, mais il faut arriver à prendre une certaine forme de distance.	Certains types de besoins restent quand même stables, peu importe le renouvellement des habitants.
BV : Est-ce que justement ce renouvellement du public entraîne ... on va dire des personnes qui ont des besoins différents, des attentes différentes ... Vous vous rendez compte que finalement, le projet que vous aviez eu au départ n'est peut-être pas nécessairement en lien avec ce que les personnes veulent aujourd'hui ?	Certains quartiers accueillent un grand nombre de primo-arrivants, qui sont des personnes difficiles à mobiliser : elles ne viennent pas en réunion publique, ne parlent pas nécessairement la
NH : Bah, ça dépend. Si le projet prend 15 ans, forcément, oui. Ca sera forcément le cas. [rire] Je pense qu'il y a quand même une forme de permanence de certains types de besoins dans les quartiers qui peut rester	langue, ne souhaitent pas

à l'échelle d'un projet, on va dire entre 0 et 5 ans, relativement stable. J'ai l'impression en tout cas. Ou alors tu regardes des besoins de catégories de personnes. Comme je disais tout à l'heure, si tu as des quartiers avec beaucoup de primo-arrivants, d'abord c'est extrêmement difficile de les toucher, parce que c'est pas des gens qui viennent en réunion publique quoi. Parce que souvent ils parlent pas la langue et puis ils ont pas nécessairement envie de se montrer parce qu'ils ont pas forcément des papiers non plus. Et puis ils ont pas l'habitude, culturellement, qu'on les écoute, sur un projet d'aménagement d'espaces publics. Ce n'est pas le cas dans tous les pays. Et donc il y a une question culturelle. C'est déjà très difficile de les toucher. Mais quand on arrive à les toucher, nous on développe – et ce sera particulièrement le cas dans les contrats écoles – des méthodes de travail où on est présent sur le terrain. Nous on va en fait au contact de ce genre de personnes-là en construisant des narratifs etc. Donc il y a toute une série de méthodes d'imbrication. Mais quand on arrive à les toucher et avoir des infos, je pense qu'il y a une logique de collectivisation de la réflexion. C'est-à-dire qu'on sait bien que c'est pas ces gens-là nécessairement qui vont utiliser l'espace vert qu'on est entrain de réfléchir. Mais par contre, y a une certaine forme de permanence des besoins qu'ils vont pouvoir eux exprimer.

Et donc, je prends un autre exemple sur le Parc Maximilien, sur lequel on a un peu travaillé. Bah typiquement, si on prend cet exemple dans un quartier où il y a une population immigrante qui est très forte et voilà, en plus ils habitent pas. Ils occupent l'espace on va dire. Hum ... Mais c'est hyper intéressant socialement, parce que là il y a un projet de réaménagement de l'espace vert où le concours est lancé. C'est de ça que je parlais avec ma collègue au téléphone tout à l'heure. Et donc en fait on doit réfléchir à une méthodologie pour définir le projet de parc. Mais il y a plein de questions qui vont se poser : est-ce qu'on fait un parc nettoyage entre-guillemets ? Donc on fait un parc qui est pas appropriable ou pas utilisable, pas hospitalier, pas inclusif. Ou alors au contraire est-ce qu'on arrive à essayer de capter des besoins d'une certaine population en encadrant ? En essayant de rendre certaines parties du parc peut-être plus hospitalières et plus accueillantes dans l'aménagement pour les publics les plus fragilisés. Et donc c'est une vraie question quoi. Et donc ça il faut arriver à le capter dans des processus où forcément le regard à un moment

se montrer, n'ont parfois pas de papiers ou pas cette culture de la participation et d'être écoutée. Il faut donc mettre en place des outils pour les toucher tout de même.

Parmi les habitants d'un quartier on retrouve aussi des SDF qui occupent le quartier. C'est aussi une difficulté : choisit-on de les inclure ou non dans la participation ? Ou cherche-t-on justement à éviter qu'ils s'installent dans les rues et les parcs ?

X va potentiellement influencer un projet, même si la population change quoi. BV : Est-ce que ce délai peut parfois mener à de la frustration tu penses ? Est-ce que parfois du coup t'as un public qui est énervé que ça prenne autant de temps ? NH : C'est très, très frustrant. Je pense que ça doit être très frustrant. Ce qui est très frustrant c'est quand tu es sollicité ou multi-sollicité. En fait il y a des quartiers où on a travaillé et où on voit ... En fait on adapte un peu la méthodologie quand on voit qu'il y a un trop. Parce qu'en fait ce qui se passe aussi souvent, quel que ce soit le contexte, c'est que dans un même quartier, il y a plein de projets avec des porteurs différents. Et c'est avec l'élargissement de process participatifs un peu systématisés dans tous les projets ... En fait, tous les porteurs de projets commencent à faire de la participation sur 36 trucs. Et en fait les gens sont multi-sollicités comme ça. Bah là, à citydev, dans le quartier sur lequel on travaille, bah les gens à mon avis ils en peuvent plus quoi. Il y a des réunions toutes les 5 min etc. Et c'est bien, mais c'est pas très coordonnée. Donc forcément, dans une logique de communication, c'est problématique parce que t'as un matraquage. T'as trop. Et les gens, à un moment donné il y a une sorte de prise de distance. Donc c'est très frustrant s'ils voient qu'ils sont très sollicités et qu'ils ont l'impression peut-être d'être un peu instrumentalisés dans certains cas pour faire passer un projet. Donc là il y a un enjeu, une sincérité dans le process. Ca, ça devrait être construit je pense ... hum ... Vis-à-vis de l'extérieur en fait, montrer aux gens qu'on n'est pas là pour vendre un projet quoi, on est là pour réfléchir à l'adapter, à le rendre acceptable socialement on va dire, pour tout le monde. Après évidemment il y a des gens qui font aussi des projets pour le faire passer. Nous on essaie de pas trop le faire. Même des projets privés sur lesquels on a bossé, en fait on s'est chaque fois beaucoup posé la question ... parce que parfois c'est vraiment des gros promoteurs sur lesquels on a pas nécessairement une projection d'image positive quand on est dans le quartier. Donc on essaie toujours de faire un peu la part des choses et de voir jusqu'où on peut les faire bouger en fait. Si on sent qu'il y a une vraie marge d'écoute, alors ça va. Parce qu'alors c'est sincère vis-à-vis des habitants et je pense qu'alors on génère moins de frustration	Le fait d'être trop sollicité pour des projets participatifs peut être frustrant. Les processus participatifs sont parfois systématisés dans les projets. La participation peut aussi être instrumentalisée pour faire passer un projet, ce qui peut frustrer les habitants.
---	--

Mais sur le temps, oui. Après avoir participé, les gens voient qu'il se passe rien, bah ils auront d'autant plus l'impression d'avoir été mobilisé dans un process qui n'amène rien. Donc je pense que c'est clair que c'est pas une bonne pratique. Alors je pense qu'il vaut mieux ne pas développer peut-être trop de projets ou en tout cas ne pas le faire dans une logique ... trop participative, j'en sais rien. Mais donc voilà. Je pense que c'est plus général. C'est pas nécessairement lié aux projets urbains. Il y a, voilà, une sorte de défiance du pouvoir de manière générale. Alors c'est bien si on donne la parole, mais voilà, il faut en faire quelque chose et montrer qu'on en fait quelque chose quoi, dans un timing raisonnable.

Il y a probablement certaines politiques plus efficaces pour ça que d'autres. Je reviens toujours aux contrats de quartier parce qu'ils naissent dans les années 90 à Bruxelles après des décennies de projets qui sont conçus d'en haut, sans attention particulière aux intérêts des habitants : des grands projets « on va faire la jonction vers Midi et on va démolir la moitié du centre-ville pour relier la Gare du Nord et la Gare du Midi ». Bon c'est très, très bien comme objectif, mais ça aurait été bien de ne pas démolir la moitié de la ville peut-être. D'expulser des milliers d'habitants ... Enfin voilà, il y a une espèce de traumatisme historique de grands projets à Bruxelles. Dans les années 90, les contrats de quartier ils viennent en réaction à ça en fait. Donc les pouvoirs publics se disent en fait : « bon, moi j'ai investi dans le quartier difficile, qui sont un peu le résultat de ces balafres dans tous les sens on va dire, dans une logique plutôt de réparation ... réparation physique urbaine. Hein, on va construire des dents creuses, on va construire des espaces publics, on va faire des équipements à un quartier difficile etc. » Et ça a très, très bien marché. Je pense qu'il y a un vrai résultat là-dedans.

Mais aussi réparer le relationnel psychologique entre les habitants, le pouvoir public et les questions urbaines. Les contrats de quartier pour ça ont été assez efficaces je pense parce que, justement il y a un timing de 6 ans qui est fixe. Et donc, en 6 ans, bah l'année 0 tu construis le programme collectivement, comme je disais, dans le processus participatif. Et tu sais que dans les 6 ans, ce qui a été discuté est fait. Parce que sinon les pouvoirs publics perdent les budgets. C'est la région qui investit et qui finance les communes pour la mise en place des contrats de quartier. Et la commune a 6 ans. Et si elle ne respecte pas le délai, son

Les habitants en général ont une méfiance du pouvoir politique. En Bruxelles, c'est par exemple lié aux grands projets urbains qui ont fortement bousculés la ville et expulsés des milliers d'habitants.

Les contrats de quartier sont une solution relativement efficace pour contrer la perte d'intérêt des habitants pour la participation. Les projets sont limités sur 6 ans et donc le résultat des contrats de quartier

budget tombe. Alors bah les habitants qui ont construit, ils ont un responsable très clair : la commune qui n'a pas réussi à finaliser le projet dans le timing. Et donc ça, c'est vraiment de nature à reconstruire un lien de confiance, je pense, entre une population d'un quartier et un pouvoir public. Parce que tu coconstruis un programme ... Bon jusqu'à un certain point, il y a tout un débat. Et le programme qui a été adopté, bah dans les 5 ans, tu vois qu'il y a une logique de mise en œuvre. Dans ce timing-là, je pense que ça fonctionne.	se font voir assez rapidement.
BV : Est-ce que t'as l'impression que dans la facilitation dans le domaine urbain, il y a d'autres difficultés on va dire ? On a parlé du timing, est-ce qu'il y a d'autres choses où tu te dis « Bah ça, c'est quand même assez compliqué pour mener les projets à bien. » NH : Hum ... Oui, il y a plein de problèmes, hein. Après ça va être un peu difficile. Oui, je pense que la question du timing est vraiment très compliquée à gérer. Ca, je pense que c'est clair.	
Bah, nous on a par exemple une difficulté, mais qui est un peu systémique et un peu intrinsèque à notre mission, c'est qu'on va venir très souvent dans une sorte de couche supplémentaire sur un processus. Alors, dans certains cas, nous on fait la conception, le masterplan ... Je parlais du projet à Waterloo, nous en fait on a coconstruis le masterplan plus ou moins. Et donc on arrive après à le mettre en débat et à le faire suivre. Mais c'est parce qu'on faisait le masterplan nous-même qu'on pouvait faire ce lien conception ... Enfin, en gros l'influence d'un processus participatif, c'est de ça qu'on parle, sur l'adaptation à un projet qui va dépendre d'une équipe de conception qui est architecte et qui dessine, qui va adapter son projet. Ou d'un maître d'ouvrage, public ou privé, qui va avoir l'ouverture d'esprit suffisante pour adapter suffisamment son projet par rapport à ce qui ressort d'une discussion de terrain. Et ça, ça reste relativement compliqué. Ca dépend très fort du maître d'ouvrage. Ca dépend très fort du concepteur avec lequel on travaille aussi. Quand c'est nous, c'est plus facile forcément. Alors on fait un lien directement. Mais quand on ... Parce que parfois on a des missions où on fait que la participation. Donc là bah forcément on est en contact avec des gens qui font après le projet, et puis il y a leur maître d'ouvrage qui est leur client. Donc on a une logique de difficulté je pense sur la percolation du contenu qui a été débattu avec le projet. Je pense que ça c'est une difficulté	La participation vient souvent en tant que couche supplémentaire à un projet, en plus de la conception du projet par un maître d'ouvrage ou un architecte. Il faut que ceux-ci aient suffisamment d'ouverture d'esprit pour accepter de modifier leur projet.

chronique.

BV : Pourquoi est-ce qu'il y a une fermeture à l'idée de modifier le projet ? Est-ce que c'est par rapport à une difficulté financière ou ... Enfin, je sais pas.

NH : Oui, ça dépend assez fort des process. Hum ... Il y a, je pense, en partie des questions financières. Alors ... Bah en fait, c'est aussi lié en partie à la façon dont tu conclus ton processus participatif. Nous ce qu'on essaie de faire, c'est d'avoir toujours des sortes de recommandations les plus précises possibles en fait. C'est arriver avec une conclusion quoi : sur tel thème il faut a priori plutôt faire ça. Et de rendre, même dans la rédaction, les choses suffisamment précises et pragmatiques pour que ça puisse être utilisé. Je pense qu'il y a des bureaux qui font pas ça peut-être de manière aussi pragmatique non plus. Qui mettent plein de bonnes intentions, hyper généralistes, et alors le maître d'ouvrage il va recevoir ça et il va se dire « Ok, moi je fais quoi avec ça ? Je le mets en annexe à mon cahier des charges et voilà. » Donc il y a probablement une logique qui est en partie liée à ça. Comment est-ce que j'arrive à capter des choses concrètes dans un processus. Moi je pense que c'est ça notre boulot en fait, c'est de traduire en instructions de gestion de projets ou en instructions urbanistique ou architecturale ce qu'on entend sur le terrain. C'est un peu ça.

BV : Oui, c'est vraiment partir de personnes qui ne sont pas des experts, demander leur opinion et ensuite après avec vos connaissances et votre expertise réussir à faire passer ...

NH : Oui, je pense que c'est vraiment ça. Le rendre concret et réussir à réorienter le projet dans un sens qui est celui qui est ressorti. C'est un exercice qui est pas facile. Quand c'est mal fait, je pense que ... je comprend le maître d'ouvrage qui va regarder un rapport et qui va se dire « Bah je sais pas quoi faire avec ce rapport. »

Après, quand c'est clair, je pense qu'il y a parfois des difficultés qui sont en partie liées à des sortes de planifications budgétaires. C'est très cher, c'est pas réaliste etc.

Il y a une question de planification temporelle aussi. Est-ce que c'est quelque chose qui va permettre de garder une forme d'objectif de timing original efficace ?

Hum ... Il y a une question culturelle. Il y a des gens qui n'aiment pas

Pour que les recommandations issues de la participation puissent être intégrés dans les projets, il faut d'un côté un maître d'ouvrage avec une certaine flexibilité, mais de l'autre aussi un médiateur qui soit capable de donner des recommandations précises et pragmatiques aux auteurs de projets. Des recommandations trop généralistes sont difficiles à intégrer dans un projet.

travailler comme ça. Je ne sais pas l'exprimer autrement. Je suis parfois confronté à des maître d'ouvrage très sympa, très jeunes et très dynamiques mais qui ont juste pas du tout envie qu'on leur explique comment ils doivent travailler. Ce qui est une dynamique intellectuelle à la limite assez compréhensible. Ça demande je pense une culture de projets qui évolue quoi. Tu dois pouvoir te dire comme chef de projets que t'es pas tout seul dans ton ... Enfin tu vois, tu dois arriver à ouvrir ... C'est pas un boulot facile, hein. Parce que tu dois à la fois regarder le budget, le timing, les ambitions liées au projet, programmatiquement, qualitativement ... en tête. Et puis te nourrir d'un process qui n'est pas évident. Il faut une culture des projets. Il faut être flexible tout en étant efficace et pragmatique. C'est pas forcément évident. Tout le monde ne sait pas le faire. Donc je pense que c'est des questions ... enfin tu vois peut-être de compétences et de ... Donc ça, je pense que c'est un écueil. Donc vraiment la perception ... l'intégration efficace d'un contenu débattu sur le terrain dans un projet. Comment est-ce que ça fait évoluer le projet ?	Certains maîtres d'ouvrage n'ont pas envie qu'on leur donne des directives sur la manière de mener leur travail. Cela demande de la flexibilité tout en restant pragmatique afin d'avoir un projet réalisable
Il y a un autre écueil sur lequel on tombe souvent ... hum ... Pas tellement ... parce que nous on travaille pas comme ça. Nous on n'y est pas nécessairement complètement confronté, mais c'est parfois des demandes qui nous sont formulées. C'est une forme d'extrémisme participatif – je sais pas si on peut exprimer ça comme ça – qui consisterait à dire que les habitants doivent coconstruire leur environnement de manière complète et radicale. Et je pense que ça c'est une grande méprise en fait. Parce que c'est en réalité jamais vraiment le cas.	Certains participants espèrent que la participation leur permettra de coconstruire complètement le projet d'urbanisme, jusqu'au moindre détail. Or, ce n'est jamais le cas, car la
BV : C'est-à-dire que cette envie elle vient d'où ? C'est la commune qui ... ?	plupart des participants ne possèdent pas les
NH : Non, c'est des assoc' qui disent « On va dessiner notre quartier. On va dessiner notre place idéale etc. » Et je pense que ça, c'est vraiment une méprise. Parce qu'en fait, les habitants ne font jamais ça. C'est pas leur métier. Donc c'est vraiment une question de sincérité vis-à-vis des gens. Il faut leur dire ... Oui, il faut extraire une connaissance. Il faut impliquer de manière sincère les gens dans un processus de projets, en essayant de les aider à se projeter dans un avenir sur un espace. Mais je pense que c'est une erreur de leur faire penser qu'ils vont dessiner leur quartier ou	compétences pour ce faire. Chacun son métier. Il faut réussir à leur faire comprendre que le principe de la participation est d'obtenir des lignes directives mais jamais de

dessiner la place sur laquelle ... enfin, dessiner la passerelle quoi. Je veux dire, un habitant il ne sait pas dessiner une passerelle ...	construire eux-mêmes le projet. Les choix concrets sont faits par le maître d'ouvrage.
BV : Oui, c'est normal. NH : Moi non plus je sais pas dessiner une passerelle. C'est pas mon boulot quoi. Je pense qu'il faut arriver ... Il y a une dérive qu'il faut éviter je pense. C'est vraiment un écueil, une espèce de dérive de participation totale ou complète quoi. Je pense qu'à un moment donné, chacun son rôle quoi. Et c'est pas pour ça qu'il faut écouter ou instrumentaliser les habitants : à un moment avoir des infos et puis on dit plus rien. Nous on essaie justement de construire les choses dans une logique de trajet participatif où, à chaque étape, on revient vers eux, on leur explique « Voilà, on en est là. Et alors, de nouveau, à cette étape-ci il y a des choses qui sont intéressantes à construire collectivement etc. » Mais je pense qu'il y a des phases entre guillemets techniques, entre lesquelles on sait difficilement passer. Parce que voilà, pour faire une passerelle il faut être ingénieur. Pour faire une place, il faut des gens qui connaissent la stabilité des matériaux ... Enfin voilà. Donc il y a une logique. Il faut arriver à garder je pense une sorte de logique à ce niveau-là.	
BV : Oui, c'est sûr que si en plus les gens ne se sentent pas écoutés au final. Si finalement ils ont plus jamais d'informations, bah je suppose qu'il y aura après un temps ... Bah ils vont dire « J'ai participé au précédent et finalement ça n'a pas été très efficace » et puis après il y aura peut-être une perte de vitesse des processus. NH : Oui, non, c'est clair. C'est très difficile d'arriver à trouver le bon équilibre. Mais voilà, ça dépend très fort des quartiers aussi. Après, on parle des difficultés, il y a des quartiers où c'est impossible d'avoir des gens.	Dans certains quartiers, il est très difficile de mobiliser les habitants dans le cadre de dispositifs participatifs. Et les personnes qui participent sont
BV : Oui, c'est-à-dire qu'ils ne veulent absolument pas participer ? Vous essayez de les ... NH : Oui, c'est pour ça qu'on doit être très créatifs nous aussi, dans nos façons de toucher un public dans un quartier quoi. Et, objectivement, ça va être très différent si on travaille à Saint-Gilles ou à Ixelles ... Tu mets un flyer dans la rue, t'as 120 personnes dans une salle de réunion qui veulent participer collectivement « Youhouhou, c'est super ». Ou si tu le fais à Molenbeek ou dans certaines parties d'Anderlecht ... ou à Cureghem ... Enfin, à Cureghem il y a encore un réseau associatif très	

fort. Il y a certains quartiers où ça a vraiment été beaucoup plus difficile quoi. Hum ... Notamment parce que t'as du mal à toucher le public principal quoi. Ou alors tu n'as que le même public, qui est à Molenbeek le même qu'à Saint-Gilles [rire]. Mais qui n'est pas nécessairement très représentatif. Donc ça, c'est une autre difficulté, le fait de toucher ... Il faut changer un peu les modalités de contact en fait. Parfois réguler que stipuler. Et arriver à trouver une forme de panel vaguement représentatif. Bah une autre difficulté, c'est la représentativité évidemment. Ca, on a tout le temps les critiques. Quel que soit les processus. Quel que soit le quartier, c'est jamais représentatif. Mais ça ne le sera jamais. BV : C'est difficile d'aller chercher les gens que ça n'intéresse pas. NH : C'est ce que j'essaie d'expliquer aux gens. Particulièrement la question du projet qu'on a fait dans les Marolles. C'est un quartier très compliqué d'un point de vue associatif. C'est un quartier militant, de gauche ... Donc c'est super, parce qu'historiquement c'est un super chouette quartier à Bruxelles. Et ça le reste je pense, donc c'est ça qui est bien. Mais par contre c'était vraiment compliqué de travailler avec eux. Parce qu'il y a des fous quoi [rire]. On a eu des gens d'un mouvement qui s'appelle le Parti Indépendantiste des Marolles par exemple, tu vois. Et ils venaient en réunion et ils gueulaient parce que c'était pas assez bien, que c'était nul ce qu'on faisait etc. Il y avait 80 personnes dans la salle : des habitants, pas des habitants etc. Et par ailleurs, on faisait tout un travail proactif dans le quartier, pour aller toucher toute une série d'autres publics qui ne vient pas en réunion. On a beau expliquer ça en large à tout le monde, c'était pas représentatif quoi. « Y a pas assez d'habitants, y a pas de vrais habitants. » Ils ont fait une enquête après en disant « Qui est au courant du contrat de quartier ? », parce que ça aussi c'est une étude de contrat de quartier. Et ils ont eu genre 15% de réponses de gens qui disent qu'ils sont au courant. Mais ça ne veut rien dire. C'est déjà bien par ailleurs [rire]. BV : Oui, c'est ça, oui. NH : Les gens s'en foutent de l'urbanisme, de manière générale. BV : Bah c'est-à-dire qu'ils s'en foutent tant qu'on parle d'urbanisme, mais une fois que c'est fait ils vont avoir des remarques. Ils vont vivre le projet. NH : Oui, c'est vraiment ... C'est un peu la même naïveté que le « Je vais	systématiquement les mêmes, et ne sont donc pas représentatives de l'ensemble du quartier. Ils reçoivent tout le temps des critiques disant que leur processus n'est pas représentatif. Certaines tensions lors des ateliers participatifs proviennent justement parfois du fait que les habitants considèrent que le processus n'est pas représentatif de la population du quartier. Les participants
---	--

coconstruire mon quartier » enfin, tu vois. Je pense qu'il y a des gens qui projettent quelque chose dans le process participatif qui n'est pas la réalité quoi. C'est une sorte de wishfull thinking, comme on dit en anglais, et tu n'arriveras jamais à avoir un processus qui est à 100% représentatif où 100% du quartier est au courant. Enfin, je veux dire, c'est impossible quoi. Et donc nous on doit savoir ça. Et par contre, on doit s'assurer que dans les input qu'on a, toutes les contributions, bah elles soient elles représentatives du quartier. Donc qu'on aille chercher des familles d'immigrés, qu'on aille chercher des sans-abris par exemple – c'est ce qu'on a fait dans les Marolles notamment – pour essayer de comprendre leur quotidien. Mais donc on le fait, avec des publics qui sont diversifiés. Donc ça c'est un écueil qu'il faut arriver à démonter quoi.

BV : Oui, il y a trop d'attentes en fait par rapport aux process parce que ...

NH : Oui ... Non, je pense une certaine forme de naïveté en fait. Mais voilà.

Après il y a un autre problème je pense, c'est le langage. Donc le langage et les outils que tu mets en place pour dialoguer avec des gens. Ca, c'est souvent un challenge assez compliqué à gérer aussi. Parce que, de nouveau, comme je disais aussi, quand tu parles avec des migrants, c'est pas la même chose que quand tu parles avec un bobo de Saint-Gilles qui limite connaît mieux ton étude que toi.

BV : Qui est peut-être ingénieur d'ailleurs !

NH : Et qui est sans-doute ingénieur ! Et donc c'est pas évident quoi. Tu dois adapter tes outils quoi. Tu dois pas mettre en place le même process qu'ailleurs quoi. Donc voilà, on adapte.

BV : Vous avez l'impression que vous transmettez un message et que, vous avez deux publics différents devant vous, et que l'un demande voudrait plus d'information et est un petit insatisfait parce que c'était pas assez concret. Et puis une autre personne qui justement se dit que c'est un peu trop compliqué. Il y a une grosse différence de compréhension ?

NH : Oui, souvent, oui. Sur les attentes par rapport aux processus, très certainement. Mais aussi sur les opinions concrètes par rapport à un projet. Il y a parfois des tensions hyper vives entre des gens qui n'ont pas le même avis sur un projet par exemple. On a déjà eu ça par exemple dans les Marolles. C'était très, très, très marqué quoi. Il y a une espèce de

projetent des attentes irréalistes dans les processus participatifs, en espérant qu'ils soient représentatifs à 100%. Ce n'est jamais le cas. Mais par contre, il faut mettre en place des stratégies pour aller chercher des habitants qui ne sont pas représentés.

Les publics étant très variés, il est assez difficile de parvenir à adapter son langage vis-à-vis d'eux. Certaines personnes ont des difficultés avec la langue. D'autres ont des compétences poussées dans le domaine. Il faut donc adapter le processus en fonction du public.

Les participants peuvent avoir des opinions très tranchées et

groupuscule d'extrême gauche quoi [rire] qui ... Enfin, hyper agressif par rapport à des gens qui habitent dans les Marolles depuis 5 ans en disant qu'ils ne sont pas des vrais Marolliens parce que c'est pas des ... tu vois ... c'est pas des pauvres [rire]. Et donc hyper agressifs, alors que les gens ils disaient juste « Bah moi j'en ai juste marre que ce soit dégueulasse devant ma porte. » Et on peut difficilement lui en vouloir. On va pas ... Voilà. Donc on prend l'info mais « Ca fait partie de la vie du quartier » etc. Enfin bon, c'était pas sur la propreté. C'était pas aussi trivial que ça. C'était quand même plus structurants, mais bon, je me rappelle plus trop. En gros, c'était ça. Oui, des attentes différentes dans le processus. BV : La gestion de conflits justement, comme tu en parlais ici, c'est quelque chose que vous avez du mal à gérer ou c'est quelque chose que finalement – je pense que c'est évident qu'il y a des personnes qui vont un petit peu s'énervent – mais est-ce que ça se fait on va dire ? NH : Non, nous on est pas là pour ça hein. C'est peut-être pour ça que médiation est moins bon en fait. On n'est pas médiateur. BV : Quel est votre rôle, pour vous, dans les interventions ? NH : Bah nous on doit arriver à comprendre la vie d'un quartier sur un contexte ou sur un projet. Donc notre rôle n'est pas de faire en sorte que les gens se parlent et s'entendent bien. Par contre on va mettre en place le cadre de travail qui permette à tout le monde de manière civilisée quoi. Dans une logique un peu de respect. Mais on a rarement eu des cas très forts ; conflits à part, cette espèce de petite exemple que j'ai pris dans les Marolles où voilà, ça restait une forme d'intimidation physique, mais il ne s'est rien passé de particulier. Par contre, les réunions sont parfois extrêmement violentes, mais vis-à-vis de nous. Ou vis-à-vis du processus. Moi je suis complètement immunisé. A un moment donné, au bout de 2h, j'en avait plus rien à foutre [rire]. Non mais, j'ai déjà fait des réunions ... C'était il y a plus longtemps à Neder over Heembeek. C'est un quartier dans le nord de Bruxelles où, c'était déjà Yvan Mayeur qui était président du CPAS à l'époque. Il était pas Bourgmestre de la ville et il avait lancé un plan logement dans une zone un peu de seconde couronne comme ça, où il y avait pas beaucoup d'habitants, mais où par contre les terrains sont à bâtir. Donc en termes de densification, ça se justifiait assez bien. Et les gens étaient très, très opposés aux logements. Et je me souviens, on a fait une réunion publique et il y avait 250 personnes. Mais un truc ... Et donc,	radicalement opposées vis-à-vis des autres participants, ce qui peut mener à de grosses tensions. C'est tout de même rare d'avoir de très grosses tensions lors de dispositifs participatifs. Il peut y avoir une forme de violence par rapport aux médiateurs ou au processus.
--	---

t'es là et je me souviens – c'est une petite anecdote hein mais – je présentais ... Evidemment, il était là, Yvan Mayeur, parce que souvent c'est pas le cas. T'es en première ligne, mais en plus t'es tout seul.

BV : C'est-à-dire que les politiques ne viennent pas pour se protéger ?

NH : Oui, ça c'est très fréquent. Après, nous on a un rôle intéressant dans ce genre de situations-là, qu'on doit pouvoir assurer. C'est d'être une sorte de tampon dans les relations entre des opposants à un projet et le maître d'ouvrage public ou privé. Nous on est là pour faciliter le dialogue, la discussion. Et je trouve qu'on peut prendre ce rôle-là. Moi j'ai pas de soucis. Mais c'est mieux quand ils sont là quand même. Je veux dire, moi je vous aime bien mais c'est pas mon projet. Donc il faut qu'il y ait une maîtrise d'ouvrage qui assume vis-à-vis de l'extérieur. Même si moi je peux animer, accueillir, présenter et distribuer la parole etc. Voilà, c'est pas moi qui doit répondre. De nouveau, c'est un peu chacun son rôle.

Cette réunion c'était terrifiant parce que j'ai présenté le projet, et je me souviens que j'avais à 3m 250 personnes et c'est un quartier un peu vieux tu vois. Il y avait « blablabla », une petite vieille [rire]. Et j'avais mais 4 petites vieilles devant moi comme ça. Et elles me regardaient avec un air, mais elles avaient envie de me découper en morceaux. Très, très méchantes. Donc voilà. On s'est fait engueuler mais pendant ...

A Waterloo c'était aussi assez fou dans ce genre-là. Les gens étaient bien remontés aussi. Après on a réussi aussi je pense ... Il y a une logique de frustration aussi par rapport à un projet. Parfois on hésite à faire des réunions publiques par exemple. Dans certains cas ça peut être très utile, parce qu'alors bah ça lâche ... L'objectif de la réunion c'est de gueuler quoi. « Allez-y, gueulez ». Ca marche parfois d'ailleurs. A Waterloo ça a très bien marché. On a fait ça, tout le monde a gueulé et puis en fait on a fait la présentation et il y a plein de gens qui se sont dit « Mais en fait, c'est hyper logique quoi ». Donc après ça, on a fait des ateliers de travail. On a découpé un peu tous les problèmes pour essayer de sortir d'un truc trop large à accepter. Mais en fait, si tu prends question par question, tout devient assez logique, plus simple à faire passer.

BV : Dans votre rôle, ça t'arrive d'intervenir dans l'information, de vraiment présenter justement « Ca c'est le projet, c'est ça qui est prévu de faire par le maître d'ouvrage etc. ».

NH : Oui, on fait parfois que de l'info-com. Ca dépend. Par exemple, la

Il arrive régulièrement que les décideurs ne soient pas présents, alors que ce sont eux qui doivent assumer le projet par rapport aux habitants et répondre à leurs questions. Le médiateur est là pour animer, accueillir, présenter et distribuer la parole. Mais il n'est pas le porteur de projet et ne devrait donc pas assumer ses remarques. Mais il peut jouer un rôle de tampon entre opposants et maître d'ouvrage.

Ils hésitent parfois à faire des réunions publiques car ils savent qu'il y a de grosses tensions. Parfois, permettre aux habitants de communiquer et d'évacuer leur frustration permet dans un second temps d'avoir un processus participatif plus apaisé.

mission qu'on a avec citydev, il y a des cas où on prend le projet en cours, mais on le prend trop tard entre guillemets. Et donc il y a déjà un architecte. Il y a déjà un permis d'urbanisme ... une demande de permis d'urbanisme. Donc là il y a deux projets récemment, ces dernières semaines, où on a fait que présenter aux habitants le résultat d'un process qui a déjà été développé sans participation. Et ce qu'on a fait dans ce cas-là, c'est de l'accompagnement d'enquête publique. Donc quand t'as un dossier d'urbanisme, t'as une demande, elle entre dans une enquête publique et après t'as des petites affiches rouges et les gens peuvent aller consulter le dossier à la commune et donner leur avis au travers ce qu'on appelle une commission de concertation. Donc ce qu'on a fait en gros, c'est accompagner ces projets-là, dans une logique plutôt d'info et de communication. Et on a notamment fait un travail préparatoire avec les architectes, pour bien comprendre le projet. C'est nous qui avons fait la présentation PowerPoint. Alors, en général on essaie de présenter nous-mêmes à une réunion publique, d'éviter que ce soit l'architecte qui présente le projet. BV : Pour quelle raison ? NH : Parce que ... Enfin, je vais pas faire une généralité sur les architectes, mais en général ... Enfin, on a fait les deux en fait. Dans un cas, l'architecte a fait la présentation de projet pendant 1h20 en détaillant plan par plan toutes les étapes, tous les étages de l'ouvrage. BV : [rire] NH : Je peux te dire qu'après 5 minutes, tout le monde était « Crrr » [tendu] dans la salle et n'en avait plus rien à foutre. Et on a eu extrêmement peu de questions parce qu'en fait, tout le monde en avait ras le cul quoi. BV : Oui, et puis il y a sûrement un surplus d'information. NH : Oui, trop d'infos. Et en fait, c'est un réflexe naturel quand t'es archi, quand tu fais n'importe quel travail, t'as envie de pouvoir expliquer tous les détails de l'arrivée à tel résultat. Mais tu vois, tout le monde s'en bat les couilles. BV : Oui, ça n'intéresse pas nécessairement le publique présent. NH : Ca n'intéresse personne. Et donc on essaie de faire le filtre. Et du coup, ce qui a très bien marché à l'inverse dans d'autres réunions, c'est le cas où on prépare ... L'archi nous explique tout. Ils nous	Il préfère présenter lui-même les projets, car de son expérience, les architectes ont du mal à faire une présentation claire et concise. Leurs présentations sont trop longues et trop complexes, ce qui fait que les participants perdent toute attention.
---	--

détaillent de A à B comment ils y sont arrivés. Et nous on synthétise. On fait nous une présentation PowerPoint. Alors on fait en général une réunion publique au début de l'enquête publique – c'est-à-dire au début du moment où les gens peuvent avoir des infos sur le projet – et alors moi je fais la présentation en 20 minutes. J'explique les grandes lignes du projet, ce qui va potentiellement intéresser les gens, mais dans une logique un peu globale de communication. Donc grâce à la réunion on a extrait les bonnes images ou si on synthétise : « voilà, c'est les 5 grands principes du projet ». Bon voilà, c'est ça qu'on va présenter, avec les bonnes images qui l'illustrent. C'est moi qui le fait. Donc c'est pas moi l'architecte. Donc moi j'ai un rôle plus facile par rapport aux habitants, parce que bah je suis facilitateur/médiateur dans ce cas-là. Le fil de discussion, l'émetteur c'est pas celui qui a fait le projet. Mais par contre l'architecte et le maître d'ouvrage ils sont là. Ils sont dans la salle. Moi je fais ma présentation de 20 minutes et alors après il y a des questions-réponses. Certaines où je réponds moi, mais la plupart des questions vont être adressées plutôt aux architectes. Et donc, dans ce cas-là, à une question précise, ils vont répondre de manière détaillée et précise. Peut-être rajouter des choses que j'ai pas dit. Ca fonctionne beaucoup mieux dans ce sens-là.

BV : Ton rôle il est bien compris ? Je suppose que tu expliques bien dès le départ, on va dire que t'es pas l'auteur du projet mais que tu vas juste le présenter.

NH : Oui, oui. Bah justement, vis-à-vis des habitants qu'on est en cours d'études, qu'on accompagne le projet pour, dans ce cas-là informer les habitants sur le process, et il y a l'architecte qui est là et le maître d'ouvrage public ou privé qui est là. Donc voilà, on va vous transmettre l'info en 20 minutes et puis après vous pourrez poser toutes les questions que vous voulez. Et c'est mieux parce que sinon les archi, si tu les laisses parler ... Non mais c'est hallucinant, je trouve – mais là je fais vraiment une généralisation mais – c'est hallucinant comme les architectes ne savent pas parler d'architecture. C'est gravissime. Moi je suis ça par ailleurs sur d'autres dossiers, parce que j'aime bien l'architecture. Et donc je trouve ça ... D'abord c'est un chouette métier qui a une importance. Et puis il y a une vraie évolution, notamment à Bruxelles sur la prise en compte des besoins, d'arriver à plus de qualité ou de réflexion sur la

C'est plus efficace lorsqu'il peut lui-même introduire le projet et ensuite redistribuer les questions vers les différents responsables qui sont présents. Cela permet d'être concis tout en laissant de la place à des questions nécessitant une réponse détaillée.

qualité architecturale. Et donc des processus, des objectifs qui vont permettre de faire un choix des projets sur base de critères architecturaux et donc pas sur base de « J'ai pris un verre avec toi à un salon immobilier ... ». Et donc ça, ça commence à évoluer, mais c'est hallucinant de voir comment ces questions sont très absentes, d'abord du débat public. Il y a très peu de personnes qui parlent d'architecture de manière générale. Et en fait, même les architectes eux-mêmes ont un mal fou à parler correctement d'architecture quoi. C'est grave. Mais bon, voilà.	Les personnes en général ne sont pas très intéressées par des questions d'urbanisme et d'architecture. Ces sujet sont absents du débat public bien souvent.
--	--

6 Entretien Etienne Schillers

Enquêteur et transcripteur : Benjamin Vanherpe

Enquêté : Etienne Schillers (Studio Paola Vigano)

Date : 18 décembre 2019

Lieu : Rue des Petits Carmes 2A, Bruxelles

Durée : 1h07m06s

Thèmes relevés

Interventionnisme des décideurs / Appréhension du résultat par les participants /
Instrumentalisation de la participation / Gestion des tensions / Nécessité de réduire le nombre
de participants / Représentativité des habitants / Gestion des tensions / Conflits d'intérêts des
participants / Transmission de l'information / Répartition du temps de parole / Charge de
travail élevée / Absence des décideurs / Langage adapté / Manque de formation des
médiateurs / Disposition du lieu pas adapté /

Benjamin Vanherpe : Est-ce que tu pourrais commencer par te présenter ? Comme ça j'ai une idée globale du contexte. Etienne Schillers : Donc moi c'est Etienne. Je travaille ici depuis 4 ans. Et donc oui, je travaille en particulier sur le projet de Tournai. Je suis architecte. J'ai étudié en France. Je suis Français et j'ai étudié en France et je travaille ici. BV : Au niveau de ton parcours professionnel, t'as commencé directement à travailler aussi ou t'as déjà travaillé avant ailleurs ? ES : Hum, j'ai fait un stage après mon diplôme. Normalement on le fait avant, moi je l'ai fait après. Enfin bon, en France. Et ensuite je suis venu travailler ici, parce que je voulais vraiment travailler ici en fait, chez Studio Paola Vigano. Et donc oui, en fait c'était ma première ... Le stage s'est prolongé un petit peu en travail, mais c'était ma première. BV : C'est ici que t'as fait ton stage ? ES : Non, non. Pas le stage pour devenir architecte. C'était juste le stage pour devenir master en fait. Mais après elle m'avait embauché un petit peu. Mais ma vraie expérience de travail, c'est ici, ouais. BV : Ok. Par rapport à l'Atelier de projets, donc t'as travaillé sur le plateau de la gare ... T'as travaillé sur quels autres projets encore ? ES : Alors, en fait l'Atelier de projets c'est ... Donc la Ville en fait elle a été ... C'est le FEDER en fait. C'est le fonds européen qui donne des subsides sur pas mal de thèmes en fait. Et eux, à travers l'idée de la Smart City – c'est la ville un peu plus efficace, un peu plus intelligente etc. un peu plus technologique parfois aussi – ils ont été chercher des subsides pour un portefeuille de projets. Il y avait le Smart Centre, c'est celui qui sera à côté de la cathédrale. Il y a Tournai Expo ... Et puis nous et peut-être un autre, nous on est un projet parmi ce grand portefeuille-là. Et donc il est subsidié par le FEDER, mais la particularité de ce projet c'est qu'il y a 4 partenaires. Il y a la ville, qui est presque entièrement subsidiée par le FEDER. Donc comme c'est un projet intermodal – la gare des trains, la gare des bus, le parking, le boulevard, le parc, la place, la rue etc. – il y a la SNCB, le propriétaire du boulevard, c'est l'infrastructure régionale et il y a les TEC pour l'idée de faire une gare de bus. Donc ça c'est un peu plus complexe que les autres projets qui sont menés. Et donc, l'Atelier de projets c'était l'idée de, dans le portefeuille FEDER aussi je crois, c'était genre une friterie ou un snack. Ils l'ont rénové avec un architecte qui a fait	
---	--

une scénographie etc. avec l'idée d'un espace ouvert où le chef de projets, François André, qui lui est le chef de projets de tout ce portefeuille. Ils sont aussi assistés d'IDETA, qui est l'agence de développement, qui eux les assiste aussi dans la dimension Smart et dans la dimension de respecter le timing, les impératifs FEDER etc. Donc c'est assez compliqué aussi. Et donc l'Atelier de projets, lui il travaille là-bas, pas forcément tous les jours ou alors parfois il ferme la porte. Mais en gros l'idée c'est que les gens viennent etc. Ils font pas mal d'événements et il y a aussi Mathilde Debetencourt, qui elle est plus dans la communication justement.

BV : Oui, j'étais passé en fait. J'ai déjà vu François André etc.

ES : Donc dans tout ça, moi je travaille en fait avec lui, en direct. Mathilde on a travaillé aussi beaucoup ensemble pendant les organisations des événements, des forums, des sessions participatives etc. Et donc ouais, c'est un bon outil, qui est ouvert mais après ça a peut-être ses limites aussi. Il y a beaucoup de gens qui viennent etc. C'est peut-être difficile de travailler comme ça, mais ... On va peut-être développer après.

BV : Donc, concrètement quelles étapes t'as accompagné on va dire par rapport au plateau de la gare ? Comment est-ce que vous avez commencé le projet on va dire ? Quelles sont les différentes étapes que vous avez essayé de ... ?

ES : Par rapport à ...

BV : Par rapport au projet que toi t'as mené, avec l'Atelier de projets. Le projet que t'as suivi, les différentes étapes on va dire.

ES : Bah alors, donc quand ils ont eu ce subside FEDER, ils ont organisé un concours, qui était ouvert. Qui était très ouvert. Je pense qu'il y avait 17 agences différentes qui avaient remises une proposition : France, Belgique ... Il y avait des grands noms quand même. Il y avait Jacqueline Austi, une grande paysagiste française. Enfin bref, ça intéressait beaucoup de monde je pense. Et donc après, tu rends une candidature. Ensuite, dans les 17 ils en choisissent 5 qui vont faire un concours qui s'appelle une pré-esquisse. Tu dois déjà formuler un projet, une proposition, étudier un peu techniquement les choses, donner un coût, un budget par rapport au budget qui est établi qui était le subside FEDER en fait. Et tout ça, déjà avec les 4 partenaires autour de la table. Enfin, formuler un projet pour les

4 partenaires. Alors après, tu rends le concours. Tu le défends oralement, et on a gagné. Ensuite, ça a mis pas mal de temps parce qu'il y a eu une négociation en fait. C'est-à-dire qu'ils nous ont désigné premier, et avant d'être lauréat ils voulaient négocier un certain nombre de choses avec nous, notamment la méthodologie sur la participation, où ils nous avaient demandés d'étoffer un petit peu plus la chose, de préciser certaines méthodologies.

BV : Qu'est-ce qui a changé par rapport au projet de base que vous avez rendu, et le projet actuel ?

ES : Bah, attends.

BV : Oui, vas-y, continue.

ES : Donc, dans l'équipe du concours, nous on avait déjà intégré la dimension Smart à travers Yellow Window, qui est une agence de design de services et de design industriel. C'est eux qui ont fait les trams et les bus par exemple à Bruxelles. Eux ils ont toute cette palette d'outils de la participation, de la communication, de l'observation sur certains sites etc. Donc nous on avait déjà identifié cette dimension importante de la participation, mais je pense qu'ils voulaient être aussi rassurés dans l'idée, conforter un petit peu cette proposition. Donc ça c'est pour plus les aspects méthodologiques qu'ils nous ont demandé d'avancer dessus.

Et puis il y avait aussi des choses sur les partenaires. C'est-à-dire que nous, on a voulu aussi que ... Le concours ils voulaient faire par exemple la moitié du Boulevard des Déportés et des Nerviens. Nous on a dit, il faut faire tout le boulevard, du carrefour Morel au rond-point Imagix. Tout ce barreau-là, sachant que le SPW il est entrain de refaire plus ou moins petit-à-petit la ceinture. Donc ça, c'était un élément aussi etc.

Après ça il y a eu aussi de leur part je pense un petit cafouillage administratif. Ce qui fait que je pense que ça a mis un petit peu de temps à sortir. Et le premier événement, la première question ça a été au mois de juillet, il y a 2 ans, où la Ville avait organisée un événement. Une présentation du projet et de l'équipe aux habitants, aux commerçants ... Ils avaient mis un chapiteau sur la Place Crombez. Je pourrais t'envoyer une frise chronologique des dispositifs de participation etc. Il manque des choses, donc je ne te l'enverrais pas tout de suite parce qu'il faut que je la complète, mais il y a pas de soucis. Ils avaient même appelé un médiateur, quelqu'un qui est spécialisé dans comment tu appréhendes et tu organises,

tu fais parler les gens, tu fais que ce soit serein, qu'il y ait une qualité etc. Ca a été un peu difficile. Et la Ville était assez fébrile. Et c'était aussi avant les élections. C'étaient les élections de novembre, l'année dernière. Les élections communales. Les bourgmestres etc. enfin bon. Et par exemple ils voulaient qu'on montre aucune image. Tu vois, les architectes, nous en général on représente des projets à travers des vues perspectives, des 3D, des collages Photoshop etc. Là ils voulaient pas du tout qu'on montre les images, parce qu'ils étaient un petit peu fébriles. BV : C'est-à-dire qu'ils avaient peur que vous présentiez quelque chose qui finalement ne serait pas, on va dire, semblable à ce qui se ferait en réalité ? Je sais pas si t'as une idée ou ... ES : Bah, on aurait pu montrer, par rapport à ta question que tu disais tout à l'heure : « quelles sont les différences entre le concours et maintenant ? » Là, maintenant, on va introduire le premier permis d'urbanisme pour la ville. Les choses sont assez figées, mais effectivement, c'étaient des images de concours. Un concours, c'est un projet qui se formalise par des grandes intentions. Tu vas pas dans la finesse des choses etc. Donc nous on avait ... Tu connais le projet ou pas ? BV : J'ai pas eu d'explication précise sur le projet. ES : Bah, je t'expliquerai après. Je vais te montrer après plus les transformations. Mais on aurait pu montrer ces images, en disant que c'étaient des images du concours, qui avaient déjà un petit peu de temps. Et que là on entrait dans une phase de travail qui s'appelait l'esquisse commune et qui avait aussi une phase de participation. Parce qu'on avait imaginé aussi la ligne du temps pour pouvoir montrer les choses, comment ça allait se passer etc. Et que ces images-là, c'était une base à continuer quoi. Ensemble aussi. Mais ça a été assez tendu, et je sais pas si c'est spécifique mais ... Ce quartier est quand même pas mal commerçant et habité aussi. Donc il y a ces deux choses. Il y a des populations d'âges différents aussi. Et ça fait 50 ans ou 60-70 ans qu'ils ont pas fait de transformation majeure dans ce quartier. Donc il y a une certaine réticence au changement. Il y a une certaine réticence, pas à la place de la mobilité douce mais à l'idée de donner un peu moins de place à la voiture, en termes de parking, en termes de dimension etc. Il y a aussi les antécédents des projets récents qui ont été faits par la Ville de Tournai,	Les décideurs politiques interviennent parfois sur des éléments de contenu, comme sur le choix des photos à montrer par exemple. Il peut y avoir une réticence au changement dans certains quartiers, liés à des travaux urbains précédents par exemple. Les habitants peuvent avoir peur du résultat et que cela ait un impact
---	---

notamment le projet de tout le secteur UNESCO cathédrale, avec le fil d'or et la piétonisation, qui pour les commerçants et les habitants est quelque chose qui a tué un peu le commerce, ou a rendu moins accessible en tout cas à leur avis la chalandise. C'est-à-dire le fait qu'il y ait des passants etc. que tu puisses t'arrêter, acheter un truc, repartir ... Avec cette idée qu'on fait un peu tout avec la voiture. Donc ils sont partis avec ces idées un peu fortes de « Oui, ce qui a été fait avant c'est pas bien. C'est pas ce qu'on voulait. La Rue Royale, ok, elle est défoncée mais finalement, elle est quand même assez pratique dans le sens qu'on peut faire un peu ce qu'on veut sans être trop embêté et sans mettre trop de règles, même s'il n'y a pas vraiment de qualité. » Il y a même une dame qui a dit à un moment donné : « Oui, fin moi finalement je suis habitué. Je sais comment il faut marcher pour ne pas se tordre les pieds. Ca pourrait rester comme ça aussi. » Enfin, j'arrête mais il y a pas mal de choses, tu vois.

BV : Est-ce que cette tension ... Vous avez présenté le projet. Est-ce que cette tension, quand vous l'avez présenté, vous l'avez ressenti ? Que le public était un petit peu réticent ?

ES : Alors, c'est pareil. C'était au mois de juillet. Les élections c'était au mois d'octobre je pense. Donc il y avait tout ça. Il y avait un peu cette idée des camps entre, par exemple à Tournai c'était plus ou moins la droite, le MR contre le Parti Socialiste. Enfin en tout cas c'était cette opposition-là qu'on voyait très forte parce qu'il y avait aussi d'un côté Rudy Demotte qui ne se représentait plus mais c'était monsieur Delannois, le bourgmestre faisant fonction qui est devenu mayor, c'est ça ? Enfin bourgmestre. De l'autre côté il y avait madame Marghem, Marie-Christine Marghem, qui elle – je ne sais pas si elle y est toujours d'ailleurs – est Ministre de l'environnement, enfin de ces questions-là, qui était en face quoi. Donc c'était tendu quoi. Donc il y avait un peu des délégations qui étaient venues, pas pour chahuter un peu, mais pour poser des questions un peu sensibles et pour provoquer entre guillemets. Et il y avait aussi des personnes âgées, comme cette dame que je te disais qui comprenait pas trop et qui n'envisageait pas cette transformation. C'est lié peut-être aussi à leur trajectoire de vie ou à leur âge. Je ne sais pas. Et puis il y avait les commerçants, la peur des travaux, la peur de refaire les mêmes erreurs pour eux qui ont été faites ailleurs etc. Mais il y avait cette

négatif sur leur quotidien, ou que le résultat soit pire qu'auparavant.

Il arrive que des politiciens soient présents lors d'événements participatifs pour poser des questions sensibles et pour mettre les élus en situation d'inconfort.

médiateur avec ses outils. Il y avait une cloche. Elle avait précisé aussi je pense que les questions devaient porter seulement sur des questions de compréhension ou en tout cas de demander des précisions sur le projet mais pas de questions ou de choses sur « ça c'est pas bien, pourquoi vous avez fait ça ... » Elle essayait de cadrer comme ça, mais bon ça a quand même ouvert certains ... Pas des débordements tu vois, c'est resté tranquille tu vois. Mais bon, c'était pas si facile. BV : Il y avait beaucoup de personnes ? ES : Oui, je me souviens ... Si tu regardes un peu sur internet, il y a des articles de presse. Le chapiteau était assez grand et il y avait peut-être quoi, 150 personnes ? Ce qui est pas mal, par rapport à ... BV : Oui, ça peut vite partir en sucette. On va dire, avec 150 personnes, s'il y en a 2-3 qui commencent à ... ES : Oui, et puis il y en avait que t'avais compris pourquoi ils étaient là. Mais bon. BV : Vous ici, au Studio, est-ce que vous avez l'habitude de faire de la participation ou de la facilitation ? Ou c'est quelque chose qui est tout à fait nouveau ? Comme là, tu dis qu'il y avait un médiateur externe. Est-ce que c'est justement parce que vous avez pas cette expertise-là et que l'Atelier a décidé de ... ES : Non, je vais préciser. Le médiateur externe, c'était la Ville qui l'avait embauchée. Nous on est arrivé et ils nous ont dit « Voilà, on a pris un médiateur externe parce qu'on pensait que c'était plus facile ». C'était eux, pour prévenir peut-être qui ... BV : Vous le saviez avant la présentation ? ES : Non, en gros cette journée elle s'est passée ... On a été dans le bureau du bourgmestre pour discuter et pour manger. Et puis après on a fait tout ça. Et c'est ce jour-là, le jour même en fait qu'ils nous ont informé qu'ils ne voulaient pas mettre les images, qu'ils voulaient enlever des trucs, qu'il y avait la médiatrice, qu'il ne fallait pas dire ça, qu'il y avait les élections, que c'était tendu ... Donc on a appris un peu tout ça comme ça et on a commencé à dire qu'il fallait quand même montrer un peu certaines images ... Mais bon, oui, on les sentait assez fébriles en fait. Et ça nous a peut-être ... Enfin, ça aurait pu nous mettre un peu en difficulté en tant qu'auteur de projet. Mais je pense qu'on a réussi à rebondir un peu.	Certains participants viennent avec une idée derrière la tête, peut être pour porter certaines revendications personnelles. Lors d'une présentation publique, la Ville avait décidé d'embaucher un médiateur externe, sans prévenir les auteurs de projet. Cela aurait pu les mettre en difficulté.
--	---

Mais le Studio en général ... Donc à la base, le Studio c'était le Studio Associato Bernardo Secchi Paola Vigano. Et Bernardo Secchi il est décédé y a 4-5 ans. Donc maintenant c'est juste Studio Paola Vigano. Mais tous les deux en fait sont de grands professeurs d'université aussi, italiens. Paola est très active en Suisse, en Italie. Enfin, on mène de front la recherche et les projets. Et dans l'urbanisme, les projets urbains, sans commencer à parler de participation, il y a l'idée de comment on regarde les choses. Et comment est-ce qu'on doit continuer un peu à les regarder, pas en vue d'avion mais avec cette idée un peu de vue détachée de l'urbaniste ou de l'architecte qui arrive et qui va tout comprendre sans parler avec personne, juste en ... Tu vois ce que je veux dire. C'est un peu l'idée comme ça, qu'on pourrait dire assez moderne au final, avec une autre approche qui est plus de l'arpentage, de s'immerger un peu dans les lieux.

Donc l'Atelier de projets par exemple, pour nous, ça a été un bon support parce qu'on a fait beaucoup de relevés in situ, on a fait une grande carte – je pourrais te l'envoyer aussi, d'ailleurs tu me feras un mail avec les choses que je dois t'envoyer, ce sera plus simple – et on a relevé toutes les choses, toutes les fonctions au rez-de-chaussée. Beaucoup de choses, mais aussi la dimension sociale des lieux. Tu vois, en général l'architecte il va regarder les arbres, les matériaux ... Là on a vraiment élargi. Un quartier de gare par exemple, tu sais qu'en général il y a une population un peu plus fragile, addicte à certaines choses qui vont introduire des comportements assez difficiles ou pas adéquats avec une vie de quartier où il y a des habitants et des commerçants. Et donc pourquoi c'est là ? Oui, c'est peut-être une fatalité parce que dans toutes les villes, le quartier de gare c'est un peu cet endroit-là où se concentrent ces flux et ces gens-là. Mais si tu regardes un peu mieux, il y a des ASBL, il y a des services communaux qui sont pas loin, 5 ou 6 : un restaurant solidaire, il y a des infirmiers de rue, un foyer, des logements pour les gens précaires etc. Et donc tu commences à comprendre un tout petit mieux les choses.

Quand tu parlais des changements entre le projet du concours et le projet de maintenant, il y avait cette idée de la grande terrasse en béton qui va longer le parc, et nous on y était allé comme ça et ça défonçait tous les arbres, parce qu'on n'avait pas compris que c'étaient de grands arbres, de beaux arbres. Et là on a travaillé avec une dendrologue, une sorte de

médecins des arbres, qui a expertisé tous les arbres. On sait que les arbres peuvent encore grandir, sont en bonne santé etc. Donc on les garde et on change le projet tout en gardant l'idée, en adaptant le projet. C'est plus l'idée d'adapter le projet que de le remettre en cause.

BV : Est-ce qu'à la base, ce choix de garder les arbres, c'était un choix qui est venu d'où ? Qui a dit « il vaudrait mieux les garder » ? C'est le Studio ? C'est Tournai ? C'est les habitants ?

ES : Je pense qu'il y a eu quelques habitants qui ont dû dire « Oui, les arbres machin, vous les cassez et tout ». Mais encore une fois, c'était pas dans l'idée de les casser. C'était dans l'idée de faire un concours et tu dois affirmer des choses, les montrer de manière, pas caricaturales mais assez franches j'ai envie de dire. Et du coup, ça t'amène à ça : c'est un grand rectangle en béton qui traversait tout le parc. Donc on l'a appelé la terrasse jardin, et maintenant ...

[Pars me montrer les plans] Et donc il y eu pas mal de discussions informelles sur les aménagements. Si on prend la question de la mobilité, ça, ça a été beaucoup plus compliqué. Ca c'est les plans draft, brouillon du permis. Et donc tu vois, cet objet-là, tu vois que c'était tout noir avant. Et donc les arbres-là, ils étaient pas dessinés en tout cas. Même si je me souviens que sur la maquette on avait remis des arbres après, parce qu'on s'était rendu compte sur la maquette de concours parce qu'on avait pas considéré ces arbres. Mais tu vois, il y avait plein de choses à faire, parce que le plan il allait jusque-là et jusque-là. Parce qu'il y avait la gare de bus et le parking SNCB. Avant on voulait un parking silo. Et donc en 3 mois de concours, tu dois aller vite. Et c'est pas de l'ordre du détail, mais c'est des choses sur lesquelles on a été un peu plus rapide. Et donc là tu vois, l'idée d'avoir une terrasse jardin qui t'amène de la gare jusqu'à la place et la Rue Royale, elle est toujours là mais elle a fait de la place pour les arbres. Elle a considéré le petit kiosk existant etc. Elle a considéré le soleil, l'orientation etc. On a mis une fontaine. Les grands arbres, les marronniers etc. ils ont de la place. Ils peuvent encore être là 50 ans. Donc c'est un peu ça, cette idée-là. Tu remets pas en cause les choses, mais tu les développe.

Alors il y a une chose peut-être qui elle a quand même été remise en cause, quand même assez affaiblie entre guillemets. Enfin, pas affaiblie mais chantée quand même, c'est l'idée du portico des gars.

[Pars montrer des plans] Je te montre juste une image. Donc à la base, ce gros objet en béton sur lequel on avait quand même remis un peu d'arbres. Et cet objet-là qu'on appelait le portico des gares. Donc on faisait une nouvelle gare de bus. On abritait les gens qui sortaient de la gare etc. et ensuite ça devenait un parking silo, un parking à étages, pour la SNCB. Ca, la SNCB elle a pas le financement pour le faire donc on l'a oublié. Et ensuite, il y a eu toute une discussion pendant 1 an et demie au final sur le portico qui doit traverser la gare. Eux, ils ont argué la question du patrimoine, de la mise en valeur et tout. Mais nous on défendait vraiment ça, parce qu'il y avait cet axe est-ouest et cet axe nord-sud qui était vraiment très clair et qui, pour nous, devait rester comme ça. Et donc il y a eu toute une série de discussions, qui ont aussi ralenti le projet. Et donc le final, c'est ça. Donc la gare de bus elle continue, mais le portico il va s'arrêter ici. Et là il y aura rien, et peut-être qu'ici on va le continuer pour faire un abri à vélos. Donc ça, c'est quand même un changement assez fort.

BV : Donc, tu m'avais dit, vous avez fait une présentation au public. Vous avez fait quoi comme étapes après ? Ou est-ce que vous en êtes ?

ES : Donc il y a eu le travail on va dire avec la Ville et puis il y a la participation. Donc le concours ça s'appelait la pré-esquisse, après il y avait l'esquisse commune qui a duré 3 mois, qui regroupait les 4 partenaires. Et en fait, c'est la ville qui s'occupait de coordonner les choses avec la SNCB etc. Et c'est pendant cette phase-là qu'on a fait la participation, la première phase de participation.

Donc nous on avait proposé deux phases de participation. Une à l'esquisse commune, c'est-à-dire quand tu commences à retravailler le concours. Donc vraiment au début du processus – avec l'idée et c'est ce que Paola Vigano avait dit le jour de la présentation dans la chapiteau au mois de juillet, donc avec le départ de l'esquisse commune qui a commencé au mois de septembre – elle avait dit que l'idée c'est que chacun, en tant qu'utilisateur de la ville, en tant que commerçant, qu'habitant, citoyen etc. il est au moins spécialiste d'une chose dans son quotidien, dans la façon dont il vit les lieux, même par rapport à son travail, à lui comme individu. Et donc nous on veut travailler avec les gens sur des choses précises sur lesquelles ils sont capables ou sur lesquelles ils ont des connaissances ou ils ont on va dire une expertise d'usage. Et là-

dessus, on peut vraiment travailler. Donc cette première phase, c'était un peu sur cette idée : la mobilité, la place de la voiture, la végétation, les continuités etc. Et la deuxième c'était l'idée, au départ du chantier, parce que le chantier on sait que c'est un peu douloureux aussi, quand t'es en chantier pendant 6 mois, avec l'idée de faciliter un peu le chantier et que le chantier puisse devenir entre guillemets une fête, ou quelque chose de partagé entre tous. Et avec cette idée du Smart, donc ces nouvelles petites technologies qu'on va mettre, aussi faire participer les gens pour leur expliquer et leur montrer qu'on a travaillé sur un luminaire, qui s'appelle un shuffle et tu peux plugger différentes choses : un luminaire, une prise, un truc pour les vélo, un truc pour mettre un drapeau, un truc pour indiquer que tu t'es garé trop longtemps et que tu dois partir ... Tu vois, plein de choses comme ça. Et eux pourraient participer aussi sur « qu'est ce qu'on met sur cet équipement ? ». Donc l'idée qu'ils se l'approprient et ils en deviennent aussi vraiment des acteurs.

Donc ça c'est la deuxième. Et la première c'était comme ça. Et on a fait aussi plusieurs choses. On a fait des ateliers. Donc avec la Ville, on a demandé à la Ville une liste de gens sur la base de ... Justement, l'Atelier de projets, les gens venaient s'inscrire et dire « Je suis intéressé de participer à ce projet » et on a essayé un peu de faire une sélection, mais déjà pour des questions matérielles, tu peux pas inviter 50 personnes pour faire un atelier, sinon ça sert à rien. Donc on a invité 15 personnes pour chaque séance. Donc c'est-à-dire que tous les gens qui étaient intéressés donc n'ont pas forcément pu participer à un atelier, mais en tout cas ils ont participé à d'autres choses. Je pense que tout le monde a eu l'opportunité de s'exprimer, d'une manière ou d'une autre. Et donc on prenait 15 personnes et on essayait de composer un échantillon représentatif des gens, de la population, des différents métiers, des différents usages de ces lieux.

Et aussi à la fois avec l'idée peut-être que, comme l'Atelier de projets est ancré là et que le chef de projets et moi aussi des fois on avait déjà eu des discussions avec certains citoyens, l'idée que le groupe pouvait se tempérer lui-même, en trouvant des équilibres. Par exemple, lui on sait qu'il va direct attaquer sur la question de la voiture, avec cette idée que tout doit être prévu pour la voiture. Son point de vue il est intéressant, enfin en tout cas il a le droit de l'exprimer. Mais peut-être que c'est

Ce n'est pas possible de faire un atelier avec 50 personnes par exemple.

Ce n'est pas possible de faire participer tous les intéressés à tous les ateliers. Mais ils ont l'opportunité de s'exprimer via d'autres moyens. Ils essaient tout de même de composer des échantillons représentatifs de la population.

Pour essayer de réduire les tensions, il est possible de créer des groupes de participants avec des opinions qui s'opposent, afin que ce

intéressant qu'un autre citoyen, parce qu'on sait que l'autre citoyen il fait du vélo ou alors il a des idées un peu plus sur la transition par rapport à la place de la voiture. Lui, il va pouvoir le tempérer lui-même en disant « Oui, mais regardez, moi je fais du vélo » ou « J'ai un enfant handicapé et le trottoir il est trop étroit » etc. La question de la place des usagers, c'est quelque chose qu'on fait en fonction des matériaux, qu'on a vraiment travaillé. Par exemple, cette bande-là, qui n'existait pas avant, on la comprend aussi dans cet ensemble-là, mais c'est vraiment ce qu'on appelle une surface lisse. C'est-à-dire qu'on met du pavé plus ou moins partout, et ça c'est des bandes de béton qui seront très lisses. Et par exemple il y avait un papa, et sa fille est handicapée, et que même rouler en fauteuil roulant sur des pavés ou des bordures – elle a un problème à la colonne vertébrale je pense – ça fait très mal etc. Mais après, ce qui est intéressant c'est que tu parles de cette personne-là, mais tu peux parler aussi des personnes âgées ou de quelqu'un qui s'est blessée. Tu vois, on est tous plus ou moins, c'est ce que je disais, dans notre vie il y a toujours un moment ou plusieurs d'ailleurs où on est handicapé d'une certaine manière. Et donc c'est comment tu transformes la question pour tous les usagers ? Donc ça, ça a vraiment été important. Le vélo, sur les pavés, c'est toujours difficile à rouler. On a mis le même matériau sur 60cm au milieu de la voirie. C'est pas réglementé comme une piste cyclable. C'est un espace partagé entre la voiture et le vélo. Sauf que le vélo, quand il roule au milieu, la voiture elle aura pas envie de le doubler, et donc ça permet aussi d'être une zone 30, que tout le monde fasse un peu plus attention etc. Et donc ça a assez bien convergé. Pour nous, le projet s'est vraiment enrichi et on était assez d'accord et on avait les idées en même temps. En fait, en même temps qu'on commençait à redépatouiller, à détailler cette proposition du concours. En fait, les choses arrivaient et ça fonctionnait bien, à part avec certains commerçants et sur la question des parkings et de la mobilité. Le Boulevard ici, donc là c'est pas dessiné parce que ça fait pas partie du permis, mais aujourd'hui c'est 2 fois 2 voies. Et là on a 2 fois 1 voie. Et donc ça veut dire qu'on a interdit de tourner à gauche là. Il y a une voie de bus ici ... Enfin, on a un peu plus contraint la circulation ici. On a voulu regarder un peu à une plus grande échelle et comment on peut accéder à la Rue Royale par différents	soient les participants qui se tempèrent eux-mêmes.
---	--

endroits de la ville, et pourquoi toutes les voitures devraient arriver ici et plonger dans la Rue Royale. Il y a certaines voitures qui font ça et qui traversent le pont et qui font juste du transit en fait. Alors qu'on peut utiliser d'autres voiries plus intelligemment. Ca fait partie du Smart. Mais voilà, si on les écoutait, lui il fallait faire un parking silo de 15 places – j'exagère – pour chaque commerçant. Il y en avait qui étaient clairement, et je pense qu'il y en a qui sont toujours pas contents. Là on va entrer le permis, mais le collège avait encore des demandes, des remarques de certaines personnes qui posent des questions. Il y a des articles de presse, aussi politiques qui commencent à ... Nous on est confiant je veux dire, mais aussi à affaiblir certaines positions. Et donc après, on a fait plusieurs forums de restitution. On a fait ça dans une école en plus, du quartier, qui était ouverte aux gens. Il y avait eu la presse. Il y avait eu 100 personnes au moins. On avait fait un petit déjeuner, des ateliers aussi. Donc toujours pour faire travailler les gens. BV : Quel type d'atelier ? Pour avoir encore d'autres avis ? Ou c'est quoi l'objectif ? ES : Alors, une fois qu'on était plus ou moins arrivé à une formulation sur le projet général, on a fait plusieurs scénarios qu'on a formulé sous l'idée d'une évolution dans le temps. C'est-à-dire qu'on part sur 2025, ce sera ce projet-là, avec cette mobilité-là, cette place de la voiture-là. Et en 2030, en 2035, en 2040, quelles seraient les choses qu'on pourrait encore continuer à faire, pour apaiser. Par exemple, mettre certaines portions de la Rue Royale à sens unique. Le fait que les rues perpendiculaires elles soient aussi des fois par exemple à sens unique. Enfin, je sais pas. Que ça, ça devienne pour les vélos. Que, tu vois, aller plus loin encore. Pour pousser, presque provoquer la transition et la transformation du projet. Sachant que nous, aussi, plus dans l'idée du dessin ou de la conception du projet. Tu vois, la place elle est coupée mais là il y a le marché par exemple 2 fois par semaine. Donc nous on a dessiné ça. Ca peut être un parking. Ca peut être un marché. Ca peut être une place sur laquelle on fait autre-chose. C'est-à-dire que chaque espace, on l'a dessiné comme un espace flexible. Par exemple, il y aura un arrêt de bus dans la Rue Royale, mais si tu veux enlever l'arrêt de bus, t'as rien d'autre. T'as pas d'autres travaux à refaire. C'est juste ça. C'est comme ça. Si au lieu d'avoir un parking dans la Rue Royale, en face du fleuriste il veut mettre les fleurs	Certains participants visent un objectif individuel et non le bien commun. Les commerçants par exemple voulaient absolument des places de parking en face de leur commerce. Pour le projet de la gare, ils ont poussé la réflexion plus loin, jusqu'en 2040, pour essayer d'apaiser les participants.
--	---

ou faire autre chose, le sol est déjà ... il y a pas de bordure, il y a pas de nivelage et donc c'est déjà un espace qui est prêt à recevoir d'autres usages. Et nous, à travers le relevé, le recyclage, le réemploi, la mobilité, on a essayé d'axer à chaque fois les questions sur l'idée que c'est un projet qui doit accompagner les transitions, l'économie sociale, le lien entre l'écologie et le social etc. Accompagner la transition, parce qu'on peut pas arriver comme ça. De toute façon, je dis Tournai mais c'est un peu partout pareil, avec cette réticence, pas ce conservatisme, mais cette réticence au changement quoi. Elle est un peu gratuite quoi. C'est que nous, on croit vraiment en ce projet. BV : Par rapport aux ateliers que vous avez fait, vous avez essayé de sélectionner différents profils ou vous avez simplement accepté, accueilli on va dire les personnes qui voulaient participer, sans faire de distinction en disant « bah là on a déjà peut-être un peu trop de commerçants, on va essayer de ... » ES : Bah alors, c'est ce que je te disais. Par exemple, quand on a fait ... Je pense qu'on a fait 3 sortes de choses différentes. On a fait des réunions un peu plénières, c'est-à-dire mercredi soir, 18h, l'auteur de projets présente et discute avec les commerçants. On est dans une salle, là c'était dans une grande salle communale, puisque l'Atelier de projets est trop petit. Et là, c'est un peu plus l'idée que c'était moi et aussi Yellow Window et parfois Paola aussi qui était là. Donc là tu fais genre 30min où tu présentes le projet sur PowerPoint, avec un écran. Et ensuite tu fais une séance de questions-réponses ou de discussions. Ca, ça peut dégénérer vraiment rapidement. Donc ensuite, ce qu'on a fait, c'est qu'on a divisé : on a pris les ambulants d'un côté – les ambulants c'est ceux du marché par exemple – et les autres commerçants. On a fait des petits groupes. Et là, comme on était 3 ou 4 en tant qu'auteur de projet, aidé aussi par la Ville, on pouvait cadrer un peu mieux les choses. Donc ça, t'envoies une invitation à tout le monde, ou ils ont l'information sur Facebook, sur l'Atelier de projets ... Enfin, sachant que les gens se plaignent toujours de ne pas avoir les informations, encore aujourd'hui. Et nous, on n'était pas proactif ... si, on était proactif mais on n'avait pas le lead dans la communication. C'est pas moi qui envoyait les invitations. C'était l'Atelier de projets. C'est	La réticence au changement est un peu gratuite, pas toujours justifiée. Les discussions ou les questions-réponses peuvent dégénérer rapidement. Les habitants se plaignent toujours de ne pas avoir reçu les informations sur le processus participatif. Pourtant elle est diffusée
--	--

Mathilde aussi. Et il y a quand même des gens qui se plaignent encore sur le manque d'information. Et de mon point de vue, on a quand même fait beaucoup de choses.	via de nombreux canaux.
Les réunions comme ça, on en a fait au moins 3 avec les commerçants. On en a fait au moins 2 avec les citoyens, tout le monde, ouvertes à tous. Donc là, tu peux t'exprimer quand même. Tu peux pas t'exprimer pendant une demi-heure, mais si t'as une question à poser, tu peux la poser. Et tu peux avoir une réponse. Ensuite, on a fait des forums. Donc au début de la phase de participation, on a fait un forum d'introduction. Et on a fait un forum de clôture. Donc la clôture elle était dans l'école. Et là, c'était l'idée que, la matinée on faisait des présentations, des questions-réponses et des ateliers en même temps. Donc les groupes tournaient tu vois. Et il y avait à manger, il y avait à boire. Enfin il y avait des petits pains, on avait un petit déjeuner dans l'école. C'était assez convivial. Il y avait la télé. Et on a fait aussi une expo qui montrait les plans de relevés, les trucs in situ qu'on avait fait etc. Et les exercices de participation etc. Donc là, c'était ouvert à tous aussi. Sauf qu'il y avait quand même des préinscriptions pour les ateliers, pour une question de taille de groupe. Et il y avait l'atelier à proprement dit. C'était dans l'Atelier de projets. Je pense qu'on en a fait 5, 4-5 ouais, où là, on avait des groupes de 15 et là on les sélectionnait. Enfin, sur base de la liste des gens qui voulaient participer, on composait un peu les groupes pour que ce soit équilibré, que ce soit réparti. Pour pas qu'il y en ait 4 qui ... Parce qu'après il y aussi certaines personnes qui vont prendre ça comme une fenêtre d'une heure et qui vont faire un tunnel, qui vont réquisitionner cette heure ou ces 2h d'atelier qui doivent être collectifs et qui doivent balayer différents sujets, donner l'expression à tout le monde, le mec il va passer 2h à enfoncer sur le parking, sur le fait qu'on pourra plus tourner à gauche et il va faire monter la sauce. Et lui, d'une certaine manière, il privatise un peu le collectif pour sa question personnelle. Et il met un peu de tension et il fait pas avancer les choses. Donc il y a aussi un peu l'idée que, nous on n'est pas des pros de la communication, mais je rebondis sur ta question. Studio, à travers cette démarche de projets et de recherche, comment on regarde les lieux d'une nouvelle manière, on a besoin d'arpenter, de s'immerger. Donc sur tous les projets on fait de la participation. Mais en	Certaines personnes monopolisent la parole pour des problèmes personnels au détriment du collectif.

se posant à chaque fois la question de « qu'est-ce qu'on doit faire et comment on doit le faire pour que ça soit intéressant et que ça nourrisse le projet ? ». Donc faire de la participation pour faire de la participation, en disant « c'est bon, on fait ça », franchement, nous ça nous intéresse vraiment pas du tout. Surtout que c'est de l'énergie. C'est du temps. C'est de l'argent. Et c'est un investissement assez important. BV : Est-ce qu'ici vous avez l'impression qu'il y a plus de demande de participation qu'avant ? ES : Nous on travaille essentiellement, non QUE pour le public. Donc concours, appel d'offres, candidature etc. Et je pense que dans presque 100% des projets il y a quelque chose sur la participation. Les villes, les maîtres d'ouvrage sont demandeurs de ça, de plus en plus. Peut-être parce qu'ils se rendent compte quand même que c'est, au-delà du fait politique ou de l'idée qu'il faut faire de la participation donc on va faire de la participation, je pense que peut-être plus du côté des administrations, des chefs de projet, des gens qui travaillent au service d'urbanisme ou qui ont l'habitude de travailler sur ces projets-là, eux ils ressentent peut-être ça comme un bénéfice important. Et nous, je te dis, même des fois, quand il y en a pas, nous on en fait. Même quand il y a pas une commande spécifique sur la participation, nous on en a besoin en fait pour travailler. Pour comprendre les choses. Donc c'est quelque chose qu'on intègre directement. BV : Est-ce qu'il y a certains projets où on vous a demandé de la participation et vous avez dit « bah là c'est peut-être pas utile », ou ça vous est jamais arrivé ? Dans ton expérience en tout cas. ES : Pas dans mon expérience, mais je sais que sur certains projets, on est assez proactifs et intéressés de discuter avec la Ville. Parce que des fois la Ville a imaginé qu'ils allaient faire ça. Ou entre-temps ils ont missionné aussi un autre spécialiste de la participation, et nous on doit se coordonner avec lui. C'est pas des missions pareil. On n'est pas chef de lui. On n'est pas censé travailler ensemble, mais on va dire qu'il faut faire comme ça. Et on va leur proposer, on va critiquer en proposant d'autres solutions parce que ça nous semble pas adapté, ça nous semble un peu trop rhétorique ou ça serait plus intéressant de faire travailler les gens sur ce sujet-là que sur celui-là. Donc on est plus dans l'idée d'apporter notre expertise sur comment on devrait faire participer les gens, que de	La participation demande beaucoup d'énergie, de temps et d'argent. La Ville peut décider de faire appel à d'autres spécialistes, et il faut alors réussir à collaborer avec ces personnes, sans avoir aucune autorité sur elles.
--	--

dire « Non, ça sert à rien ». Mais c'est vrai qu'il y a certainement des projets où ça sert à rien, clairement. Mais je pense que c'est quand même une richesse.

BV : Par rapport aux ateliers que vous avez faits, où tu disais qu'il y avait des auteurs de projets qui étaient là pour gérer un peu l'ensemble des différentes personnes, des différents ateliers ...

ES : Donc les auteurs de projet, c'est nous, avec l'équipe quoi : Yellow Window, les ingénieurs etc.

BV : Est-ce qu'il y avait des personnes, comme à la présentation, des médiateurs qui étaient là pour encadrer, ou est-ce que justement vous avez choisi – enfin vous avez choisi – en tout cas il y en avait pas ?

ES : En fait après il y en avait plus du tout. C'était ce jour où ils avaient mis un peu les petits plats dans les grands – le chapiteau dans le parc – ce jour de juillet qui précédait un peu trop rapidement les élections, où là ils avaient embauché cette personne. Mais sinon, après on a fait en interne, toujours appelé par François, le chef de projets, et Mathilde qui était là.

Parfois il y avait l'échevin, l'Echevine du commerce, Caroline Mitri, fraîchement élue. Elle s'est assez investie, elle est venue 2-3 fois. L'Echevin de l'urbanisme aussi, Philippe Robert ... Non ? Ouais, Philippe Robert, il est venu aussi. Quelques politiques sont venus. Mais on a ... Après, c'est nous qui avons mené les choses, tu vois ? On est capable ... Enfin, on a besoin aussi, pas de notre liberté, mais de pouvoir gérer un petit peu les choses à notre manière, de notre initiative, pour arriver aussi à ce que ça se passe bien. Et pour travailler sur les questions spécifiques dont on a envie.

BV : Ca a pas posé de problèmes justement que, dans ces ateliers, c'était vous qui présentiez, sachant que c'était vous qui étiez auteur de projet justement, en charge du projet ? Les gens n'ont pas attaqué les auteurs de projets entre guillemets ?

ES : Par rapport à l'idée qu'il faudrait peut-être quelque chose de neutre entre les deux ? Fin qu'on est à la fois partie prenante ...

BV : Oui, non. Je sais pas comment les gens ont réagi. J'étais pas là, mais est-ce que justement ça n'a pas du tout posé de problème dans le sens où vous avez l'expertise et que les personnes ont posé des questions et vous avez pu répondre. Et là vous vous êtes dit « bah, on est quand même la bonne personne pour être là ». Ou est-ce que vous vous êtes dit « bah

Dans le cadre du plateau de la gare, les échevins étaient assez investis dans le projet quand même.

Les auteurs de projets ont besoin de liberté pour travailler sur les questions spécifiques qu'ils considèrent comme nécessaires et que tout se déroule bien.

parfois, ça aurait été bien d'avoir un intermédiaire qui puisse un peu tempérer les choses, parce qu'il y a peut-être une tension qui pourrait exister entre ... » ES : Alors, moi j'étais toujours dans la situation où je présentais. J'étais un peu au front quoi. Je présentais et je répondais aussi pas mal aux questions. Et j'animais les petits exercices. Mais à chaque fois j'avais Alain de Yellow Window, qui lui était plus un peu en recul quand je présentais, qui a aussi plus ces compétences de communication, de langage corporel. Ces choses-là, tu vois. Il décrypte un peu mieux et tout. Parce que moi je suis pas spécialiste de ça. Je suis juste l'architecte qui présente. Et donc lui il était capable de désamorcer un peu mieux les choses et de m'épauler là-dedans. Mais après c'est aussi comment tu présentes les choses. Et la relation que t'as avec les gens. Moi j'arrivais jamais en disant « Là on a fait comme ça ». Je passais à chaque fois du temps à revenir et à remettre en lien, en résonnance avec ce qu'on avait fait avec les gens, tout le travail sur site qu'on avait fait, nos relevés, le fait que je sais que ce commerçant là ... Je sais qui est qui, et je considère ces gens-là, parce qu'ils ont une place même sur les documents. C'est cette idée, comment nous on est spécialiste de quelque chose et ... Le marché, c'était vraiment intéressant. J'ai passé un samedi au marché un matin, il pleuvait, avec Frédéric Antoine qui est le placier, et après on a fait des ateliers spécifiques avec des ambulants. Et moi j'ai dit « Les gars, moi je sais rien du tout sur un marché. Vous devez m'expliquer comment ça marche. Et la meilleure des manières c'est que je vienne quand il y a le marché, on passe la matinée ensemble et on discute, on regarde ce qu'est un marché, ce qu'il faut ... » Moi d'une manière, j'ai été assez cash : « je peux pas accepter que vous critiquiez le projet comme ça » parce que j'ai déjà vu des marchés avec des arbres, et c'est très beau. Et je peux comprendre par contre que l'arbre, s'il est là, c'est mieux que là. Et peut-être que ça, on peut le travailler ensemble. Et c'est pas juste de la rhétorique. C'est pas juste pour leur faire plaisir. C'est parce que j'ai besoin de ça pour dessiner le projet aussi. Et c'est un peu l'idée, pas de se mettre à leur niveau, mais de se mettre dans leur quotidien, dans leurs prérogatives, comment ça peut fonctionner avec le projet sans le compromettre ou sans dire « on enlève tous les arbres parce	C'est important de parvenir à se mettre à la place de son public, pour comprendre leurs arguments et pouvoir également leur faire comprendre ses contre-arguments, sans imposer une vue mais en expliquant clairement les raisons.
---	---

que lui a dit qu'il fallait enlever tous les arbres » et que moi je sais pas comment ça marche un marché. Donc moi je trouve que c'est un peu l'idée d'être amateur. Quand on est archi, bah oui, je fais un marché donc je dois comprendre comment ça fonctionne un marché. Mais peut-être que j'ai un collègue qui est entrain de dessiner un hôpital et il doit comprendre comment le médecin travaille. Donc on doit toujours arriver à un certain degré de compréhension. Et ça, t'as besoin des gens pour t'aider. Et quand tu commences à aborder les choses de cette manière-là, oui c'est ton projet, c'est toi l'auteur de projet, mais ça ouvre vraiment des discussions. Mais c'est vrai que des fois on était vraiment au feu et qu'on est parti très loin avec les commerçants. Au début c'était vraiment ... Pfff ... Difficile. Et après ils ont compris aussi qu'on s'investissait beaucoup, qu'on les écoutait, qu'on a travaillé beaucoup. Et maintenant, je te dis, je suis pas un peu étonné ... pas étonné, mais ils posent des questions. Ils ont peur en fait, parce que c'est leur métier. C'est aussi ... Ils ont compris que leurs collègues dans le centre ils ont tous fait faillite ou quoi. Et ils ont peur pour leur avenir. Et ça, il faut le comprendre. Mais il faut aussi affirmer son projet. Nous, ça nous intéresse pas de juste changer de matériau parce que c'est vieux et qu'il faut faire du neuf. Ils n'ont qu'à le faire eux-mêmes. Là c'est quand même l'opportunité de repenser toute cette séquence de la ville. BV : Est-ce que pour gérer ces ateliers, t'as eu une formation on va dire sur la gestion de groupe etc. ? Ou est-ce que c'était vraiment ... ES : Non, je te dis « prrrt » ... BV : Tu savais pas et t'as appris sur le tas. ES : Il y avait Alain qui lui a fait des exercices du genre le lotus avec les post-it là, l'émulation d'idées etc. Lui, il a apporté un peu ces choses-là. Mais moi j'ai pas du tout de formation. A part l'expérience que j'ai pu développer au final, qui est intéressante mais qui n'est pas non plus très, très longue et très, très intense. Mais j'ai pas eu de formation spécifique là-dessus. BV : Qui est-ce qui a choisi la conception des différents dispositifs participatifs ? Qui a dit « on va faire un forum avec autant de personnes, avec autant de différentes groupes etc. » ? ES : Donc, dans le cadre du concours ils demandaient une méthodologie	Il peut y avoir de grosses tensions avec les participants, mais il faut parvenir à leur faire comprendre qu'on s'investit beaucoup aussi dans le processus participatif. Et ça, ça calme les tensions. Il faut aussi parvenir à comprendre les peurs qu'ont les participants, pour leur commerce par exemple. Bien qu'il soit auteur de projets, il a tout de même été dans le rôle de médiateur dans les ateliers, mais n'avait aucune formation ou expérience au préalable. Il a appris sur le tas et en considère pas que c'était une expérience très longue ou très intense, donc insuffisante.
---	--

sur comment on voulait mener la participation etc. Donc nous on avait déjà formulé l'idée des ateliers et des forums, l'idée des 2 phases de participation comme je te disais via l'esquisse commune et le chantier. Donc nous on avait déjà proposé ça. Après il y a eu la négociation où ils ont demandé de détailler plus, donc on a précisé même en termes de coûts, de logistique, est-ce qu'on invite les gens à un drink ... Enfin, bref. Et après, une fois qu'on avait balisé cette méthodologie générale, la ville a proposé des choses. Le forum avec le chapiteau c'était pas nous, c'étaient eux qui l'ont proposé. Comme je te le disais, on a un peu découvert tout ça en même temps, le jour-même. Mais sinon, quand on a décidé un peu l'idée, où est-ce qu'on voulait aller, les thèmes qu'on voulait aborder, après on a discuté avec Alain de Yellow Window qui fait partie de notre équipe d'auteurs de projets et avec Mathilde et François. Parce qu'il y a l'idée que l'Atelier de projets c'est un outil aussi. T'as une grande carte magnétique de la ville. Tu peux le mettre dans différentes configurations. Tu peux exposer des choses. Donc il y avait cette idée de comment on interagit avec le lieu et comment on précise un peu mieux les outils et les techniques d'atelier, d'exercice, d'émulation d'idées etc. BV : Je réfléchis à une autre question qui m'était venue, mais je l'ai loupée [rire]. Si, hum, qu'est-ce que t'as ressenti comme difficultés dans les différents dispositifs participatifs que vous avez fait ? Est-ce qu'il y a des choses où tu t'es dit, ça, ça va un peu moins bien. Ca ça devrait changer. Est-ce qu'il y a des choses qui te viennent en tête ? La gestion des conflits par exemple. ES : Je te dis, c'est vraiment l'idée qu'il faut éviter ça, ou en tout cas, pas faire ça n'importe comment et à n'importe quel moment. De dire « Ok, je vous présente l'auteur de projet et vous êtes 300 dans la salle » et lui il est tout seul avec son PowerPoint, et là tu te fais défoncer, c'est clair. C'est trop ouvert. Il y a trop de monde peut-être aussi. Et c'est pas comme ça qu'on présente, au moins la première fois, la chose aux gens. Ils se sentent vraiment, pas comme si c'était un affront, mais vraiment comme si c'était un décalage et comme s'ils étaient pas considérés. A chaque fois, les gens disent « vous dites qu'il y aura de la participation mais c'est déjà tout dessiné, il y a tout, vous allez commencer les travaux ... » Et après ça parle, ça parle. C'est le téléphone arabe des fois et c'est pas possible quoi.	Il ne faut pas mettre une personne face à une foule, car sinon il est seul contre tous et ne peut pas se défendre. Il ne faut pas faire de participation si tout est déjà décidé, sinon les participants ne se sentent pas considérés et cela crée des tensions.
--	---

Le manque de communication ou la mauvaise communication, c'est vraiment difficile.

Après, comme je te dis, c'est un projet super complexe et même pour nous des fois c'était difficile de communiquer, pas des dates précises, mais de dire « au mois de mars on en sera plus ou moins là et on pourra faire ça. » Des fois, le mois de mars s'est transformé en mois d'avril-mai. Et ça, ça fait partie un peu des impondérables du projet. Mais voilà, un peu l'idée de « l'auteur de projet on va le mettre là, il va présenter avec 300 personnes et questions ouvertes », ça, il faut vraiment pas le faire. En tout cas à certains moments.

Et après je pense, peut-être une difficulté pas individuelle mais personnelle de ma part, c'est ... Tout à l'heure, j'utilisais l'expression « se mettre à leur niveau ». C'est pas une bonne expression parce que ...

BV : Oui, c'est un peu péjoratif.

ES : C'est pas cette idée que moi je sais tout et eux ils savent rien. Mais des fois, même si tu comprends leurs préoccupations quotidiennes, il y a des questions et la seule chose qui te vient en tête, c'est qu'on ne peut pas faire ça. C'est pas concevable. En tout cas, moi, dans ma conception des choses, même en tant qu'individu, même si je suis architecte qui a fait ce projet-là, pour moi on ne peut pas faire ça. Lui donner 4 places de parking et transformer les places comme ça et qu'il n'y ait plus qu'un mètre de trottoir, ça, on ne peut pas le faire. Et il va falloir que je trouve la ressource nécessaire pour lui expliquer, lui amener des arguments etc. Qui lui ne va pas vraiment les entendre, parce que lui reste focalisé là-dessus. Et quand je te disais qu'il y a encore des questions qui viennent, c'est qu'il y a des gens ...

Donc quand t'installes un travail comme ça sur 2-3 mois, donc tous ces ateliers-là, ça s'est fait sur 2-3 mois, les gens tu les revois, tu les re-revois. T'installes un petit peu une relation. Par exemple, moi quand j'arrive – je prends le train, j'arrive – je marche, si lui il est là, il va me dire bonjour. Les gens me connaissent. Et donc là tu commences à ... pas à les calmer mais en gros, tu les vois plusieurs fois et tu peux avoir une discussion un peu plus prolongée, un peu plus riche. Et ça commence à les apaiser. Ils commencent à se dire que « ce qu'ils disent ou ce qu'ils veulent faire, c'est quand même bien ».

Parce que les gens ils ont l'idée parfois que l'architecte il veut les tuer. Non mais vraiment, comme si nous on était des gens qui voulaient le mal

Les tensions ont tendance à se calmer au fil du processus participatif, car plus le temps avance, mieux les personnes se connaissent. Ils bâtissent une relation de confiance et d'écoute, qui n'est pas nécessairement présente au début du processus.

Les participants ont parfois l'impression que

les auteurs de projets ne se préoccupent pas des habitants.

Il peut y avoir des attaques personnelles envers les médiateurs ou les auteurs de projet, sur la langue, les origines personnelles ou la méconnaissance de la région par exemple.

L'autorité est une compétence qu'il faut apprendre, car les participants peuvent être agressifs et il faut réussir

ça, et en plus on n'a pas beaucoup de temps et on est entrain de parler de choses ... » Lui, et moi à la fin je faisais ça aussi, ça marchait.

Et il faut pas aussi punir la personne ou la discriminer en disant « arrête un peu de faire le clown et laisse tes collègues parler ». Il faut pas arriver à de la frustration. Mais après, moi aussi, à un moment donné, tu expliques le projet, tu travailles dessus depuis 2 ans et il y a un gars qui sort de nulle-part et qui commence à te sortir un truc ... A un moment donné ... Parce que Tournai, c'est assez festif comme ville. Ou en tout cas, c'est assez structuré aux fêtes. Genre là il y avait la braderie ce jour-là. Et ils avaient ouvert l'Atelier de projets le jour de braderie pour l'inaugurer. Les gens, à 11h, il y en avait qui étaient pétés tu vois. Et le gars il rentre et « ouais, là il faudrait faire un rond-point » ... Tu vois, assurément pompette quoi. J'ai dit « Monsieur, merci mais ça va quoi ». Et il faut pas hésiter à aussi savoir quelle place tu as et dire aux gens que ce qu'ils sont entrain de faire, c'est pas bien quoi.

BV : Oui, c'est un travail personnel pour ensuite après être dans le bon état d'esprit et ensuite faire passer le bon message.

ES : En plus on venait de Bruxelles, c'était le soir, on finissait tard, après il fallait repartir ... Enfin, c'était aussi un moment compliqué mais bon.

BV : Il y a d'autres difficultés comme ça que t'as eu ? D'autres situations où tu t'es dit « bah ça, c'est délicat. » : des questions qu'on t'a posées où tu savais pas trop quoi répondre, je sais pas, une difficulté à gérer le temps de parole par exemple ...

ES : Pas vraiment. Ca me fait penser à un truc mais qui est peut-être ... C'est pas le plus important. C'est qu'il y avait aussi 2-3 architectes dans le lot, d'âges différents.

BV : C'est-à-dire, qui participaient aux ateliers ?

ES : Oui, qui habitent dans le quartier tu vois, ou alors qui ont entendu parler du projet et qui sont venus. Et alors là, c'est différent encore tu vois. Parce qu'ils sont archi, ils arrivent avec leurs trucs ... Comme t'es architecte, t'as une légitimité à parler, entre confrères. Mais c'est assez anecdotique. Mais ça s'est pas mal passé.

La difficulté c'est ce que je soulignais, c'est comment tu réagis quand ...

En gros, lui il va te dire « ah mais moi j'ai pas reçu le courrier » ... La question de l'information et comment est-ce qu'on informe les gens, quel est le moment de l'information ? C'est-à-dire, tu donnes une information,

à replacer le cadre de la réunion. Etienne avait un peu de mal à imposer son autorité au début mais s'est amélioré avec le temps.

Il faut réussir à faire baisser les tensions sans arriver à de la frustration, parce qu'ils n'ont pas la parole par exemple.

il y a un rendez-vous là, la communication et la participation. C'est-à-dire comment on arrive vraiment à baliser ces différents moments qui sont différents outils et qui ont différents buts aussi ? Et par exemple, le forum de clôture à l'école, c'était aussi l'idée que cette matinée-là, elle clôturait la phase de participation. C'est-à-dire, l'information, la communication que la phase de communication continue « on va continuer à vous informer sur le projet, comment ça évolue, les dates pour peut-être le départ des travaux, le fait que le collège a approuvé ça etc. », l'information continue et il y aura peut-être encore des informations etc. Mais la participation, c'est-à-dire le fait de pouvoir travailler collectivement sur l'ensemble du projet ou sur sa conscription globale, ça a déjà été fait. « En voici la restitution. On vous la partage parce qu'on l'a faite ensemble au final. C'est le fruit d'un travail collectif. On fait ces scénarios 2030-2040 pour pousser, pour continuer parce que c'est pas juste pour faire semblant. C'est important. Mais ce moment-là précis il est terminé, et maintenant c'est ça. »

Et après, c'est cette idée des échecs de la communication ou de l'information. Et je sais pas si c'est pas aussi des fois la mauvaise foi des gens ou s'ils sont pressés, qu'ils ne l'ont pas vue ... Mais moi j'ai quand même bien vu que sur Facebook, à chaque fois, ils mettaient tous les trucs, qu'ils ont fait du porte-à-porte avec les stewards de la Ville, ils ont mis des trucs dans les boîtes-aux-lettres. J'avais l'impression que c'était bien fait. Mais au final, il y avait beaucoup de gens qui ont dit qu'ils n'avaient pas été informés ou alors qu'ils avaient été informés trop rapidement [tardivement] et qu'ils n'avaient pas réussi à se libérer ou je sais pas quoi. Ca, c'est difficile je pense.

BV : Oui, c'est clairement compliqué de faire passer une info. A la limite, parfois on reçoit un truc dans la boîte-aux-lettres, on ne le lit pas parce qu'on ne sais pas ce que c'est ...

ES : Ouais, ouais. Et puis que le mec comprenne qu'il y a un temps pour ça, un temps pour ça et un temps pour ça, et qu'il faut pas tout mélanger.

BV : Est-ce que justement, à chaque fois que t'animais par exemple, t'arrivais bien à placer le cadre, à placer le contexte de la journée ? « Aujourd'hui on fait ça, c'est ça le contexte, c'est ça le programme, on va parler de ça ... » Est-ce que ça, t'y arrivais bien et ça faisait en sorte que les personnes comprenaient peut-être mieux la chose ? Ou est-ce que

parfois il y avait des personnes qui comprenaient pas concrètement ? ES : Alors, il y a eu deux types de familles de comment ça s'est déroulé en fait. Il y avait les ateliers ou tous les ateliers avaient été préparés, on avait imprimé les choses, il y avait les post-it ... Et il y a des ateliers où on a réussi à faire ça, même chronologiquement : « au début on va parler de ce thème-là », au début tu cadres les choses. Tu dis comment on va faire. Tu montres le travail qui a déjà été fait. Et puis après tu divises en groupe et tu fais travailler les gens. Et manuellement je veux dire. Ils s'engagent physiquement dans ça. T'écrits, tu manipules, tu bouges un peu, tu t'investis etc. Il y en a où ça a très bien marché et il y en a d'autres où, c'est pas que ça a pas très bien marché mais c'est qu'il y a des discussions qui ont commencé et c'est souvent quand Paola Vigano était là, où en fait tout le monde était assis à la table, moi je commençais à présenter et ça commençait à discuter. Et là, on laissait aller. Et c'était de manière assez apaisée où pendant 2h on discutait de différents thèmes autour de la table. Et donc il y avait pas d'outil spécifique de préparé ... Enfin, ils étaient préparés mais on les a pas utilisés. On a préféré les mettre de côté et valoriser le dialogue apaisé et qualitatif entre les gens, qui se faisait assez naturellement. C'était peut-être plus vers la fin, quand finalement les gens s'étaient un petit peu apaisés. BV : Oui, les gens étaient rentrés dans le projet. ES : Au final, on a abordé ça aussi de manière assez flexible. C'est-à-dire qu'il fallait pas à tout prix que ces exercices-là avec ces outils-là soient fait. Il y avait quand même l'idée que si ça marche bien tout seul, ça peut marcher et voilà. BV : Oui, c'est juste un peu des garde-fous. ES : Ouais, des fois c'est peut-être une manière de se rassurer. « Ouais, j'ai quand même ça si jamais. Je peux placer ça et ça sera valorisé quand même. » BV : Je sais pas si t'as encore d'autres choses où tu te dis « Ca, c'était une difficulté rencontrée ». ES : Après, là on est axé sur la participation. On pourrait parler de toutes les difficultés avec les acteurs : la Ville, la SNCB, le TEC, le SPW ... Parce qu'il y a la participation avec les citoyens, mais en tant qu'auteur de projet, on est aussi animateur pour que tout le monde soit autour de la table, travaille, participe à la réunion, analyse les documents, soit proactif	
---	--

etc. On n'a pas le temps d'en discuter je pense, mais ça c'est une autre palette qui est aussi de la participation mais pour le projet, avec des gens qui sont engagés et qui ont un métier etc. Et ça, c'est encore une autre histoire. Mais vraiment. Et qui est aussi très intéressante et très compliquée. BV : Ouais, pour le coup je me suis plus axé sur les ateliers en tant que tels, parce qu'il faut bien cadrer. ES : Oui, oui. Mais discute aussi avec François André, parce que lui il est un peu plus au front, au quotidien.	
---	--

7 Observation commission de quartier La petite colline

Lieu : Centre Formation Alternance Construction (FAC) - 262 Rue de la Poste, Schaerbeek

Date : 20 février 2020

Heure : 20h – 22h30

Organisateurs :

Renovas (Bureau d'études)

Nicolas Boroukhoff, directeur RenovaS

Victor Vandewattyne, chef de projet RenovaS

LAB705 (Bureau d'architectes)

Alessia Calò

Eleonora Campanella

Ludovic Delorme

Tania Vandamme

Faciliyo

Marie-Hélène Elleboudt

+ collègue

Commune de Schaerbeek

Plusieurs personnes présentes en lien avec l'urbanisme et la participation, mais je n'ai pas leurs noms

Thèmes relevés

Mauvaise compréhension des consignes par les participants / Langage adapté aux participants
/ Représentativité des habitants / Gestion du temps des ateliers / Disposition du lieu pas
adaptée / Perte d'attention des participants / Surévaluation de la participation par les
participants / Disposition du lieu pas adaptée / Gestion des tensions / Instrumentalisation de la
participation / Perte d'intérêt des habitants pour le processus participatif / Interventionnisme
des décideurs /

7.1 Cadre préalable

Il s'agissait d'une réunion de la commission de quartier (COQ). Celle-ci est normalement fermée au grand public et uniquement accessible aux membres de la commission. J'ai pu y accéder grâce à Marie-Hélène Elleboudt et Victor Vandewattyne.

Je n'ai pas été introduit au groupe au préalable. J'ai donc expliqué ma position au fur et à mesure des activités, en expliquant que je ne pouvais pas vraiment participer car je n'étais pas habitant du quartier. Les participants ont été un peu confus mais ça n'a pas eu l'air de les gêner.

La réunion de la commission fait suite à la marche qui s'est déroulée le dimanche 16 février. Je n'étais pas au courant donc je n'ai pas pu y assister. Il s'agissait d'une marche dans le quartier avec deux groupes qui prenaient deux parcours différents. L'objectif était de récolter des informations lors de différents points de passage. La marche était ponctuée par des ateliers pour pouvoir donner leur avis sur des post-it concernant le quartier aujourd'hui, son image, ses besoins et l'avenir du quartier. De plus, cela a permis de récolter des informations sur le quartier, car les participants ont pu expliquer leur quartier.

Il y a très peu de règles qui ont été formulées au départ du processus :

- Quand la cloche sonne, il faut clôturer les débats
- Quand la main est levée, il faut se taire pour passer à la prochaine étape

J'étais moi-même peu sûr d'avoir compris les règles, car elles avaient été formulées assez rapidement. J'ai eu l'impression de ne pas être le seul, car souvent les personnes continuaient à discuter après que la cloche ait sonnée et que les moins se soient levées.

Chaque participant a eu du collant avec son nom dessus, à coller sur ses vêtements pour qu'on connaisse les noms des personnes. Je n'ai entendu/vu personne utiliser ces collants.

7.2 Les participants

+/- 25 participants, +/- 10 organisateurs/gestionnaires

7.2.1 Un public multilingue

Une petite moitié des participants était néerlandophone. La majorité d'entre eux parlait assez voire même très bien français. Ils n'avaient pas l'air d'avoir de difficultés pour comprendre ce qui était dit. On entendait qu'ils avaient un accent, mais ils parvenaient à transmettre ce qu'ils voulaient dire de façon assez fluide et confiante.

Il y a juste une personne à l'étape 9 qui a parlé un peu en néerlandais pour exprimer son point de vue. Marie-Hélène a alors fait la traduction au reste du groupe. Marie-Hélène a aussi dit dès le début qu'elle pouvait traduire en néerlandais si besoin.

Le PPT de présentation était bilingue, mais les post-it en néerlandais ont été passés assez rapidement et je pense donc que les néerlandophones n'ont pas pu lire toutes les traductions.

7.2.2 Un public d'âge varié mais de profil familial et éduqué

Il y avait une diversité dans les âges des participants. Certains étaient jeunes (1/3), plutôt vers les 25-35 ans. Ils paraissaient plutôt éduqués, ayant fait des études supérieures, bien sur eux.

Une autre partie (1/3) avait plutôt l'air d'avoir 40-50 ans. Plutôt le profil d'habitant du quartier depuis quelques années déjà, des familles installées, travaillant dans le coin.

La dernière partie (1/3) était plutôt composée de + 50-60 ans. Il y avait deux personnes qui devaient même avoir dans les 70-80 ans. C'étaient plutôt des habitants du quartier depuis très longtemps (40 ans et plus je pense). L'une expliquait comment était le quartier avant, « de mon époque », l'autre qu'elle avait habité dans le « haut » et le « bas » du quartier et qu'elle connaissait bien les deux côtés étant donné qu'elle y habitait depuis longtemps.

Pas de -20 ans a priori, alors qu'ils disent que le quartier est très étudiant.

7.3 Le processus participatif

7.3.1 Présentation du lieu

Une jeune femme de la Formation Alternance Construction a commencé par présenter les lieux, que l'école avait accepté de les accueillir et ce que la FAC propose comme cours etc.

Je pense que c'était surtout pour se faire connaître par les habitants du quartier et essayer de trouver de nouveaux étudiants.

La jeune femme a ensuite pris part aux diverses activités comme tous les habitants. Elle est probablement du quartier ou de toute façon le connaît vu qu'elle y travaille.

7.3.2 Rappel du contexte du projet

Victor Vandewattyne, chef de projet, a commencé par présenter les personnes qui étaient présentes ce soir-là. Il a ensuite continué avec un PPT pour rappeler le cadre général du

projet, le principe du contrat, son fonctionnement, les budgets ... Il l'a fait un peu hâtivement car on avait commencé la réunion un peu tardivement.

Les personnes étaient assises face au projecteur, en 4 rangées de chaises. Certaines personnes ne voyaient pas bien, à cause des personnes devant ou parce qu'elles étaient mal placées, ayant Victor dans leur champ de vision.

Victor avait tendance à lire son Powerpoint et à parler vers le projecteur et non vers son public. Il n'avait pas un très bon contact visuel et on avait l'impression qu'il n'était pas trop à l'aise dans ce rôle de présentateur.

7.3.3 Synthèse de la marche du 16 février

Alessia Calò, LAB 705, a ensuite fait un retour plus long sur la marche, les activités qui ont eu lieu, les post-it, ce qui est ressortit en général du projet.

J'ai trouvé ça assez long. Avant de passer à l'activité suivante, une dame âgée assise à côté de moi s'est plainte/était frustrée que la synthèse était assez grossière et qu'elle manquait énormément de nuance comparée à ce qui avait été dit lors de la marche. Elle avait peur que cette nuance se perde et qu'on perde tout l'intérêt des propos. Marie-Hélène, Ludovic Delorme et Alessia Calò ont alors dû se justifier, dire que tout avait été enregistré etc. La personne âgée paraissait relativement sceptique.

7.3.4 Tables de conversation

La seconde étape avait pour but de créer des tables de conversation autour des quatre thématiques qui avaient été traitées lors de la marche : le quartier aujourd'hui, son image, ses besoins et les attentes des habitants pour l'avenir du quartier.

On a donc dû déplacer des tables et des chaises pour les mettre en face des cartes géographiques du quartier qui étaient accrochées au mur avec à côté le rappel des post-it de la marche.

L'objectif était de compléter les constats faits lors de la marche et qu'une personne présente à la marche reste à la table ainsi qu'une personne pour prendre note. Les autres personnes pouvaient changer de table quand elles n'avaient plus rien à rajouter au sujet. Ces rôles ont été

relativement flous à ma table. Une personne s'est chargée de noter, mais pour le reste on ne savait pas trop qui avait fait la marche ou non.

Il y avait 6-7 personnes autour de chacune des 4 tables, assises sur une chaise.

A la table où je suis resté, il n'y a eu finalement aucune rotation dans les participants. Je pense que les personnes se sentaient en sécurité dans un groupe convivial. Une fois installé, ils étaient lancés dans leur conversation et ça partait un peu dans tous les sens je trouve. Pourtant, Marie-Hélène au milieu de cette étape a fait sonner la cloche pour expliquer que les participants pouvaient changer de table. Je pense que ça a fonctionné un peu sur les autres tables, mais pas sur la nôtre.

J'ai aussi vu à un moment donné un jeune qui a voulu rejoindre notre table, mais en voyant qu'il n'y avait plus de chaises et que le cercle était assez fermé, n'a pas osé venir et est reparti vers une autre table.

Le groupe était très à l'écoute l'un de l'autre, on respectait le temps de parole et les propos de chacun. C'était un groupe très « gentleman ».

A la fin, même lorsque la cloche avait sonné et les mains levées, les personnes ont eu du mal à arrêter la conversation. Je pense qu'ils n'avaient pas compris de façon certaine les consignes et hésitaient donc du comportement à adopter.

7.3.5 Restitution des tables de conversation

Nous nous sommes ensuite réunis dans un grand cercle de chaises. Ça a pris un peu de temps pour que tout le monde prenne sa chaise et vienne dans le cercle. C'était le cas à chaque changement de dispositif. Les personnes étaient un peu perdues dans l'espace et hésitaient beaucoup. Marie-Hélène m'avait demandé de l'aide justement pour les tables et les chaises, j'imagine pour avoir une impulsion dans le groupe et que les personnes fassent de même.

Une fois en cercle, Marie-Hélène a pris la parole et a demandé qui voulait commencer par faire la synthèse de son groupe. Les personnes ont assez vite pris la parole. Dans la plupart des groupes, c'était d'ailleurs assez clair qui allait restituer les post-it. Marie-Hélène demandait à chaque fois si quelqu'un du groupe voulait rajouter quelque chose, s'il manquait des infos concernant les tables de discussion. Les personnes trouvaient généralement que tout avait été dit.

Lorsqu'une personne avait la parole, le reste du groupe était très respectueux et ne parlait presque pas. Ça s'est passé de façon très fluide. Marie-Hélène a juste dû rappeler à une des dames âgées qu'on était là seulement pour restituer ce qui avait été dit autour des tables et non pour relancer la discussion, que ce temps était passé, pour des raisons d'organisation. Le reste des participants a eu l'air de comprendre car il n'y a pas eu trop de brouhaha.

7.3.6 Cartes postales

Après la restitution des post-it, Marie-Hélène a demandé à moi et sa collègue de l'aider à étaler des cartes postales au sol. Le principe était que les participants devaient choisir une carte postale qui, pour eux, représentait le quartier qu'ils voulaient à l'avenir. Certaines étaient très concrètes avec des bâtiments, d'autres étaient beaucoup plus abstraites, avec des phrases, des cœurs etc. On pouvait donc interpréter les cartes comme on le souhaitait.

Une fois la carte postale choisie, Marie-Hélène a demandé aux participants de se mettre par 2-3 pour discuter ensemble de leurs cartes. Ça a pris un peu de temps et il y a eu beaucoup de groupes de 5-6 personnes plutôt. Marie-Hélène a dû réexpliquer qu'il fallait des groupes de petites tailles. Il me semble que de nombreux groupes sont simplement restés ensemble.

Par la suite, elle a demandé que les groupes de 2-3 personnes se mettent ensemble avec un autre groupe, pour former des groupes de 5-6. On avait donc 4-5 groupes au total qui discutaient de leur carte. L'idée était de trouver trois mots, trois valeurs, qui relient ces cartes ensemble.

J'ai entendu une personne âgée, celle qui s'était plaint de la perte de nuances de la synthèse du début : « ça m'emmerde de faire ça ». Elle était très peu réceptive à ce type d'atelier dès le début et avait la mine assez renfrognée.

Dans l'ensemble les personnes ont vraiment joué le jeu, ont discuté de façon conviviale et respectueuse, peu importe la langue, l'âge etc.

7.3.7 Restitution des cartes postales

On s'est ensuite assis dans le cercle de chaises pour faire un débrief par groupe. Pareil qu'avant, les personnes se sont écoutées, ont respecté le temps de parole de chacun.

7.3.8 Position méta

Marie-Hélène, pour commencer à clôturer la soirée, a demandé aux participants d'essayer de prendre une position méta, « en mode hélicoptère, de vue d'en haut » sur la soirée qu'ils ont passée.

Les personnes ont mis un peu de temps à communiquer, mais quelques-unes se sont lancées quand même. Ça ressemblait plutôt à un récapitulatif de leurs points de vue « Il faut mettre en valeur le patrimoine », « il y a un clivage entre le haut et le bus du quartier » etc.

Seules 3-4 personnes ont parlé à ce moment-là.

7.3.9 Conclusion par LAB705

Après ça, Alessia Calò, LAB 705, a commencé à faire un récapitulatif de la soirée. Elle n'a pas pu expliquer beaucoup de choses parce qu'assez vite, la situation s'est emballée. Je sentais une grosse tension monter. Les participants ont alors commencé à faire des remarques/des critiques sur le processus participatif. Ça a commencé du côté d'une habitante qui se plaignait que ce type de réunion, c'était sympa, mais que ce n'était pas suffisant pour toucher tout le monde. Qu'il fallait aller dans la rue, comme eux prévoyaient de le faire du weekend, sur une place, pour discuter avec les passants et pour sensibiliser les gens qui ne s'y intéressent pas à l'origine.

Dans l'ensemble, les personnes avaient peur des choses suivantes :

- Que les avis récoltés lors des dispositifs participatifs ne soient pas du tout représentatifs de l'avis général des habitants du quartier.

- Que ce qui ressortait de ces ateliers ne soit pas pris en compte et que finalement ce soit la commune qui décide de la tournure du projet, comme ça s'était déjà passé dans d'autres projets urbains.

- Que le mouvement s'essouffle parce que les personnes souhaitaient s'investir mais qu'eux-mêmes seraient vite fatigués si on ne les aidait pas ; sous-entendu soit qu'ils avaient besoin du soutien direct des chargés de projets, architectes etc. pour parvenir à récolter l'avis de la majorité des habitants du quartier.

Les organisateurs ont alors tous plus ou moins pris la parole en expliquant :

- Que ce qui avait été dit avait été noté et enregistré, et donc que ce n'était pas perdu et que ça allait être utilisé dans le projet

- Qu'ils faisaient de leur mieux pour toucher tout le monde, et qu'il y avait plusieurs activités de prévues justement pour essayer de toucher les différents types d'habitants, mais qu'il fallait encore que tout se mette en place et s'organise. Ils comptent en parler à la prochaine Assemblée Générale du 26 mars, pour calmer les participants je pense
- Qu'ils étaient toujours joignables pour écouter les remarques etc.
- Que, pour être représentatif, ils comptaient justement sur les membres de la commission de quartier pour récupérer les avis de leur entourage et pour motiver de nouvelles personnes à venir
- Qu'eux-mêmes ne pouvaient pas être présents dans les rues chaque jour pour interpellier les habitants du quartier, par soucis de temps et d'argent

Dans l'ensemble, j'ai vraiment senti une peur que les dispositifs participatifs ne soient pas efficaces ni représentatifs. Les personnes avaient envie de participer, d'aider leur quartier, mais ils avaient une appréhension vis-à-vis du processus et des politiques.

Ca a finalement pris un peu de temps, et donc fait finir la commission plus tard, mais je pense que les personnes ont pu dire vraiment ce qu'ils ressentaient. A l'inverse, pendant les activités, c'était généralement beaucoup plus calme parce qu'on parlait plutôt de constats sur leur quartier et non sur les résultats éventuels. C'est vraiment vers la fin que les personnes se sont projetées dans le projet.

De mon ressenti, je me demande si ça ne vient pas du fait que les ateliers étaient centrés sur des aspects très abstraits : l'image générale d'un quartier (vert, vivant etc.) et non sur des aspects concrets comme les lieux précis à réaménager.

7.3.10 Mot de la fin

Une fois le retour au calme, Marie-Hélène a proposé un tour de cercle pour que chacun puisse donner un mot sur son ressenti après cette soirée. J'ai l'impression que ça avait pour utilité de faire une synthèse de ce que les personnes ont ressenti pendant la soirée et de voir si le champ lexical était plutôt positif (rose, solidarité, espoir) ou négatif (préoccupation, questionnement etc.).

7.4 L'après

Avant de partir, Marie-Hélène m'a expliqué que ce projet se passait plutôt bien mais qu'elle regrettait un autre projet, où finalement la commune avait interdit à d'autres habitants de rejoindre la commission de quartier, alors que l'idée est plutôt de faire participer le plus de personnes possibles. Là, la ville demandait justement l'opposé, et c'était une entrave au dispositif participatif d'interdire la venue de nouveaux participants.

En quittant les lieux, j'ai été raccompagné par un participant, un homme d'une petite quarantaine d'années je pense, qui avait habité à Schaerbeek auparavant et habitait désormais le quartier d'à côté, Saint-Josse. Il a déjà participé à plusieurs projets de quartiers durables et connaît donc son fonctionnement.

Il m'a expliqué que ça arrivait souvent qu'on ne tienne pas compte de l'avis des habitants et que finalement ces projets participatifs s'essouffent souvent. Il était assez sceptique donc, même s'il aimait le principe de faire participer les habitants.

Il expliquait aussi que Schaerbeek était un quartier très spécial, avec beaucoup de bourgeois, et que donc ce n'était pas nécessairement représentatif d'autres dispositifs participatifs. Marie-Hélène m'avait expliqué aussi qu'à Anderlecht c'était pas du tout pareil. Et il regrettait aussi qu'on ne touche pas vraiment les gens dans la rue, ceux qui à l'origine ne s'intéressent pas à ces dispositifs participatifs.

7.5 Débrief du contenu

Les personnes présentes étaient très attachées à leur quartier et aiment bien y vivre.

Leurs souhaits principaux sont :

- Que le quartier ne soit plus un quartier de transit, où les gens viennent pour faire leurs achats dans les magasins (night-shops, tabac etc.) mais vraiment un quartier où les habitants peuvent vivre, où il y a de la place pour les enfants (parc, skatepark, endroit pour jouer au foot etc.) et pour les étudiants (boire un verre en terrasse le soir par exemple) => assez peu entendu parler de la place de l'adulte, on sentait qu'ils avaient vraiment beaucoup d'intérêt pour la vie de famille et non pour leur propre vie personnelle
- Qu'on mette en avant les commerces de proximité, parce qu'apparemment ils ont pas mal disparu avec le temps et ont été remplacés par des commerces de type tabac, night-shop etc. qui sont surtout fréquentés par des personnes externes au quartier
- Que leur quartier reprenne des couleurs, que la verdure soit mise en avant et protégée, qu'on crée par exemple des fresques murales comme ailleurs dans Bruxelles pour inviter à la promenade
- Qu'on trouve une solution à la mobilité, parce que les rues sont souvent à sens unique, que la voiture occupe trop de place dans le quartier parce qu'il y a peu de place pour la mobilité douce (TEC, vélos etc.)

8 Observation marche exploratoire Bizet

Lieu : Sésame AMO (Service d'Aide en Milieu Ouvert), rue de la Sympathie 1, 1070 Anderlecht

Date : 8 mars 2020

Heure : 15h-18h30

Organisateurs :

LAB705 (Bureau d'architectes)

Alessia Calò

Eleonora Campanella

Ludovic Delorme

Tania Vandamme

Faciliyo

Marie-Hélène Elleboudt

+ collègue

Commune d'Anderlecht

Architecte de la Ville (qui a rentré le dossier de projet)

Éric, fonctionnaire à la Ville aussi (en charge de l'organisation générale, dans l'attente d'un chef de projet)

Thèmes relevés

Représentativité des habitants / Répartition du temps de parole / Mauvaise audibilité / Gestion du temps des ateliers / Mauvaise compréhension des consignes par les participants.

8.1 Cadre préalable

La marche exploratoire fait suite à l'assemblée générale qui a eu lieu début février. Je n'ai pas pu y participer, mais d'après les documents récupérés, il s'agissait de présenter le projet général à la population, en abordant les points suivants :

- Qu'est-ce qu'un contrat de quartier durable ?
- Les zones géographiques concernées
- Les types d'opérations possibles (réaménagements de lieux publics, création de logements etc.)
- Le planning prévisionnel
- Le financement du contrat de quartier
- La participation citoyenne dans le cadre du contrat de quartier
- Les acteurs en charge
- Invitation à la marche exploratoire

8.2 Les participants

+/- 30 habitants (dont 4-5 membres d'associations ou d'organismes impliqués dans le quartier), +/-8 organisateurs

8.2.1 Un public présent

La salle qui accueillait les participants avant la marche exploratoire était bien remplie. Il a fallu rajouter des chaises pour que tout le monde puisse s'asseoir. J'ai eu l'impression que les organisateurs n'attendaient pas autant de monde, d'autant que le beau temps n'était pas au rendez-vous. Les organisateurs étaient satisfaits d'ailleurs.

8.2.2 Un public plutôt âgé

La moyenne d'âge lors de cette marche exploratoire était assez élevée. Je dirais qu'il y avait 2/3 des participants qui avaient plus de 50 ans. Le reste des personnes était plutôt composé de familles avec de jeunes enfants.

Des échos que j'ai entendus, il s'agissait principalement d'habitants présents dans le quartier depuis déjà un certain temps. Il y avait toutefois une femme de 50-60 ans qui était nouvelle arrivante mais qui était très motivée par le projet.

8.2.3 Un public principalement francophone

La grande majorité des participants était francophone. Pourtant, il semble que le quartier est relativement multiculturel, comme en témoignent les nombreux night shops, kebabs etc. présents sur la Place Bizet.

8.3 Le processus participatif

8.3.1 Accueil des participants

La première activité de la journée était l'accueil des participants au sein des locaux de l'AMO Sésame. Il s'agit d'un organisme actif dans le quartier qui s'occupe de l'encadrement des jeunes au sens large : organisation d'activités, encadrement scolaire etc.

Une fois les personnes présentes, plusieurs personnes ont pris la parole pour introduire la journée. Tout d'abord, l'architecte de la Ville a pris la parole pour présenter le cadre du projet. Le LAB705 a ensuite présenté les différents organismes en présence (LAB705, Faciliyo, la Ville) et l'objectif général de la journée, pour compléter ce que l'architecte avait dit. Le directeur de Sésame a ensuite présenté les lieux et leur implication dans le quartier.

Par la suite, la parole a été donnée aux représentants des différentes associations présentes. 4-5 personnes ont ainsi pris la parole pendant 2 minutes (chronométrées) pour présenter leur activité et la raison de leur présence.

Cette introduction effectuée, nous avons ensuite entamé la marche.

8.3.2 Halte le long des quais

La première halte a été faite le long des quais, près de l'écluse. C'est un endroit qui a déjà été rénové précédemment. Pour chaque halte, il était prévu qu'un habitant prenne la parole. Ici, c'était une dame d'une soixantaine d'années, dont le père était chargé de l'écluse. Elle a beaucoup parlé de l'histoire du canal, de la façon dont il s'est développé, en expliquant notamment que le canal avait été une fracture pour la ville étant donné qu'il y avait là auparavant un endroit vert. Elle souhaitait donc que l'on favorise la verdure auprès du canal.

Il y a eu peu de temps pour échanger après. Marie-Hélène a d'ailleurs dû demander à une femme d'un certain âge qu'ils n'avaient pas le temps de parler trop longtemps. J'ai entendu qu'elle parlait avec elle une fois que l'on s'était remis en marche pour lui expliquer pourquoi. La femme avait l'air de comprendre ses raisons et a rigolé en disant qu'elle essaierait de parler moins alors.

8.3.3 Halte au parc des Résédas

La seconde halte était au parc des Résédas, un parc au centre du quartier qui est relativement peu aménagé. Il y a quelques sentiers d'aménagés et il y a surtout pas mal d'anciens arbres.

Pour le reste, le parc est assez vide. Il y a aussi un potager collectif qui a été aménagé en bordure du parc.

C'est le directeur de Sésame qui a pris la parole et a expliqué comment les jeunes vivent le parc, ce qui s'y passe et ce qu'ils aimeraient y voir. Il était donc plutôt un représentant des jeunes du quartier. Après son discours, l'homme en charge de l'association qui œuvre pour la sensibilisation à la biodiversité a également pris la parole en expliquant rapidement les activités qu'ils y ont prévus, sur les petits animaux et les insectes.

Ce qui ressortait principalement, c'est que le parc manquait d'aménagements et était plutôt un lieu de passage. Il y a aussi une mauvaise fréquentation du soir.

Après ça, l'historien du quartier a voulu ajouter une explication sur l'histoire du parc, mais il n'en n'a pas eu l'opportunité car les organisateurs souhaitaient continuer la marche. Il n'était d'ailleurs pas très écouté, les personnes parlaient en même temps que lui et je voyais qu'il souhaitait continuer son explication mais que ce n'était pas possible étant donné que personne ne l'écoutait. Les organisateurs l'avaient d'ailleurs coupé assez sèchement et rapidement, en expliquant qu'il n'y avait plus de temps.

8.3.4 Halte école des Arts

Nous avons ensuite fait halte à l'école des Arts d'Anderlecht. La directrice de l'établissement a pris la parole et expliqué qu'il y avait ici un espace de verdure et qu'ils souhaitent que les élèves aient l'envie d'entrer par ce côté de l'école plutôt que de le fuir comme ils le font actuellement. Elle souhaite donc rendre cet espace plus agréable.

8.3.5 Halte sur la Place Bizet

Une habitante a ensuite pris la parole sur la Place Bizet, en expliquant qu'elle regrettait qu'il y avait une grande perte dans la diversité des commerces, et qu'aujourd'hui on y retrouve surtout des coiffeurs et des snacks et que les épiceries etc. ne sont plus présents dans le quartier.

Elle regrette aussi que la place ne donne pas plus envie d'y rester et qu'elle ne soit pas très chaleureuse. Il y a également un problème de mobilité sur cette place d'après les habitants. La place n'est pas très facile à comprendre car plusieurs routes se croisent.

Il y a eu un peu plus d'échanges à cette halte. Par contre, les habitants avaient plutôt tendance à parler entre eux plutôt que d'écouter la personne qui avait la parole. Ca parlait un peu dans tous les sens.

8.3.6 Halte à l'église

Plus loin, nous avons fait halte à l'église du quartier. Les organisateurs avaient prévu qu'un membre d'un mouvement de jeunesse vienne y prendre la parole. Il s'agissait d'un jeune homme qui s'occupait d'animer les enfants du quartier près du parc pour enfants qui a été aménagé derrière l'église.

Il expliquait que le mouvement de jeunesse avait une bonne entente avec le quartier et avec l'église, et qu'ils n'avaient pas tellement à se plaindre. Tout se passe plutôt bien pour eux. Le seul point négatif était que le parc était parfois mal fréquenté, surtout à des heures tardives. Des habitants ont aussi expliqué qu'on avait déjà retrouvé des seringues près du parc.

Les habitants ont eu la possibilité de discuter.

8.3.7 Halte à l'école « Het Rad »

La dernière halte était prévue près de l'école Het Rad, située juste en dehors du quartier. C'est de retour une personne membre d'une organisation qui a pris la parole. Elle a parlé un peu des sentiers entre les maisons, qui étaient auparavant utilisés pour amener le charbon aux maisons. La directrice a aussi expliqué qu'elle souhaitait être intégrée dans le projet même si celle-ci était en dehors du périmètre, car les aménagements du quartier de Bizet auraient un impact indirect sur le quartier de l'école.

8.3.8 Atelier à table

Nous sommes ensuite rentrés dans l'école Het Rad pour faire un atelier en intérieur. Après avoir bu un verre et mangé quelques biscuits, ce qui a permis aux participants de discuter un peu, nous avons été invités à rejoindre des tables sur lesquelles était disposé une carte en grand format du quartier.

L'objectif était que les habitants définissent ensemble, en discutant par table de 6-8 personnes, leurs lieux coup de cœur, les endroits qui mériteraient d'être améliorés et aussi la zone dans laquelle ils circulent et le nom qu'ils donnent à ce quartier.

Chacun a donc pu s'exprimer en petit groupe sur les envies qu'il a autour du quartier et les raisons pour lesquelles il l'aime bien. Ces remarques ont été notées sur des post-it collés sur la

carte par la suite. Après chacune des trois phases, Marie-Hélène a à chaque fois demandé aux tables d'énoncer un post-it pour chaque table pour que le LAB705 puisse prendre note et faire un résumé. Chaque table était invitée à crier « Bingo » lorsqu'elle avait le même point sur sa carte.

8.3.9 Photos de la promenade

Lors de l'introduction de la marche exploratoire, les organisateurs avaient aussi invité les participants à prendre une photo des lieux qu'ils appréciaient ou non et qui étaient représentatifs du quartier. Ces photos étaient envoyées par mail ou par WhatsApp par les participants. Elles ont alors été montrées sur diaporama après l'atelier et Marie-Hélène a alors demandé à chaque fois d'expliquer pourquoi ils avaient pris ces photos.

Certains habitants voulaient encore discuter des photos mais Marie-Hélène a dit que ce sera pour un autre moment.

A plusieurs reprises, Marie-Hélène a aussi dû demander que les parents qui avaient amené leurs enfants les calment un peu. Nous étions dans un hall et il y avait beaucoup d'écho. De fait, lorsque les enfants jouaient à côté, cela rendait les échanges difficiles car l'on ne s'entendait pas bien.

8.4 Débrief du contenu

Les thématiques qui sont revenues étaient similaires à celles que j'ai entendu lors de la Commission de Quartier de Petite Colline : amélioration de la mobilité, préservation de l'environnement, diversification et soutien des commerces locaux.

8.5 Observations générales

Par rapport à la Commission de Quartier, j'ai eu l'impression que la journée était plus fluide. C'est probablement dû au fait que lors de l'atelier en intérieur, il n'y a pas eu besoin d'effectuer de déplacements. Chacun a pu rester à sa table une fois assis

Il y avait très peu de place à la discussion. Lors de la marche, la parole était principalement laissée à des membres de diverses organisations, à des personnes actives dans le quartier. Les autres habitants n'ont soit pas souhaité s'exprimer, soit n'ont pas eu le temps de le faire. Au final, on pourrait se demander si les personnes qui ont pris la parole représentent réellement les habitants du quartier ? Ce sont des personnes qui sont déjà fort impliquées dans la vie du quartier, ce qui n'est pas le cas de tout le monde.

Le débat pendant la marche m'a semblé compliqué pour plusieurs raisons aussi. Tout d'abord, on n'entendait pas nécessairement bien les habitants, à cause du bruit des voitures, du vent, du nombre de personnes présentes, des personnes qui ne parlaient pas assez fort. Ce n'était pas une disposition idéale pour avoir un débat constructif. De plus, les organisateurs avaient tendance à presser le pas pour rentrer dans le timing. Finalement, la journée s'est terminée avec 30min de retard car la marche a pris plus de temps que prévue.

A plusieurs reprises, les organisateurs ont dû dire aux participants qu'il n'y avait pas le temps de débattre ou que ce serait fait à un autre moment. Je me demande si ça ne peut pas engendrer une frustration de ne pas pouvoir s'exprimer, et probablement de garder ça pour les ateliers suivants.

Marie-Hélène a dû répéter à plusieurs reprises que lorsque sa main était levée, c'était le signe qu'on devait clôturer les débats. Pourtant, j'ai trouvé que la consigne était plus claire que lors de la Commission de quartier de Petite Colline. Dans l'ensemble, les personnes étaient plus calmes aussi et moins bruyantes.

9 Relevé de thèmes

Les colonnes de droite indiquent la présence du thème dans notre corpus, numéroté de la même manière que les annexes ; de manière chronologique. L'annexe 1 étant notre entretien exploratoire et l'annexe 7 notre dernière observation.

N°	Thèmes	1	2	3	4	5	6	7
1	Nécessite de réduire le nombre de participants							
2	Répartition du temps de parole							
3	Représentativité des habitants							
4	Conflits d'intérêts des participants							
5	Charge de travail élevée							
6	Gestion du temps des ateliers							
7	Sélection du médiateur adéquat							
8	Sélection des auteurs de projet adéquats							
9	Respect de la vie privée et des données personnelles							
10	Interventionnisme politique							
11	Absence des décideurs							
12	Partialité du médiateur							
13	Perte d'attention des participants							
14	Perte d'intérêt des habitants pour le processus participatif							
15	Manque de formation des médiateurs							
16	Disposition du lieu pas adaptée							
17	Mauvaise audibilité							
18	Gestion des tensions							
19	Rétention d'information par les décideurs							
20	Méconnaissance du contexte urbain							
21	Surévaluation de la participation par les participants							
22	Objectif des décideurs peu clair							
23	Surmobilisation des habitants							
24	Instrumentalisation de la participation							
25	Langage adapté aux participants							
26	Appréhension du résultat par les participants							
27	Mauvaise transmission de l'information							
28	Mauvaise compréhension des consignes							

10 Comparatif des relevés de thèmes

10.1 Acteurs

10.1.1 Décideurs politiques

A) Instrumentalisation de la participation

3. Marie-Hélène Elleboudt
Certains politiciens font appel à la participation car c'est à la mode, mais ne s'y intéressent pas vraiment.
Certains décideurs confondent campagne de communication et participation, et demandent de la participation alors que tout est déjà décidé. Et cela finit par dégouter les participants, qui se sentent instrumentalisés et inutiles.
Cette instrumentalisation de la participation peut avoir un impact négatif sur la réputation de la participation.
Elle appelle ça de la « facipulation », lorsqu'on manipule la facilitation. Il leur arrive de refuser de la facilitation car ils ne la considèrent pas comme suffisamment impartiale.
4. Nicolas Hemeleers
La participation peut aussi être instrumentalisée pour faire passer un projet, ce qui peut frustrer les habitants.
5. Etienne Schillers
Il arrive que des politiciens soient présents lors d'événements participatifs pour poser des questions sensibles et pour mettre les élus en situation d'inconfort.
Il ne faut pas faire de participation si tout est déjà décidé, sinon les participants ne se sentent pas considérés et cela crée des tensions.
6. Commission de quartier La petite colline
Les participants avaient peur qu'au final, ce soit la Ville qui prenne toutes les décisions liées au projet, et qu'ils ne soient pas écoutés. Un homme à la fin m'a expliqué que cela arrivait souvent qu'on ne tienne pas compte des avis récoltés, ayant déjà participé à plusieurs processus participatifs.

B) Rétention d'information

1. Atelier de projets

L'Atelier de projets ne peut pas utiliser d'autres réseaux sociaux que ceux déjà utilisés par la commune, et a dû insister pour avoir sa propre page Facebook.

La chargée de communication ne parvient pas à faire autant de publications sur les réseaux sociaux qu'elle le souhaite, car elles sont soumises à validation et que les informations peuvent être retenues politiquement ou administrativement.

3. Marie-Hélène Elleboudt

Il arrive que les décideurs ne donnent pas toutes les informations liées au contexte de leur demande de participation. Dans certains cas, cela peut nuire à la partialité des médiateurs et mettre le médiateur dans une situation d'inconfort.

C) Absence des décideurs

3. Marie-Hélène Elleboudt

Il est important de faire participer toutes les parties prenantes. Une des difficultés est que le politique ne souhaite pas être présent, pour ne pas interférer dans le processus ou parce qu'ils disent ne pas avoir le temps.

C'est important qu'il y ait toujours des responsables qui soient là pour passer la main au facilitateur afin de lui donner une légitimité.

Souvent les politiques ne souhaitent pas prendre la parole mais il est important qu'ils soient présents car ce sont eux qui font appel aux habitants. Le médiateur n'a pas de légitimité par rapport au projet, uniquement par rapport au processus.

Le rôle du médiateur est clair tant qu'un responsable leur passe la main, pour que le public fasse bien la distinction entre les décideurs et les facilitateurs.

Il arrive que les bourgmestres refusent que des échevins soient présents lors des ateliers participatifs, car ce sont des heures supplémentaires par exemple.

4. Nicolas Hemeleers

Il arrive régulièrement que les décideurs ne soient pas présents, alors que ce sont eux qui doivent assumer le projet par rapport aux habitants et répondre à leurs questions. Le médiateur est là pour animer, accueillir, présenter et distribuer la parole. Mais il n'est pas le porteur de projet et ne devrait donc pas assumer ses remarques. Mais il peut jouer un rôle de tampon entre opposants et maître d'ouvrage.

C'est plus efficace lorsqu'il peut lui-même introduire le projet et ensuite redistribuer les questions vers les différents responsables qui sont présents. Cela permet d'être concis tout en laissant de la place à des questions nécessitant une réponse détaillée.

5. Etienne Schillers

Dans le cadre du plateau de la gare, les échevins étaient assez investis dans le projet quand même.

D) Interventionnisme des décideurs

3. Marie-Hélène Elleboudt

Il peut arriver que les décideurs imposent aux facilitateurs des décisions sur la façon de mener le processus participatif, par exemple en demandant de rajouter des ateliers participatifs ou en acceptant de nouvelles inscriptions alors que les ateliers sont déjà clôturés, ce qui a surchargé l'atelier.

5. Etienne Schillers

Les décideurs politiques interviennent parfois sur des éléments de contenu, comme sur le choix des photos à montrer par exemple.

Lors d'une présentation publique, la Ville avait décidé d'embaucher un médiateur externe, sans prévenir les auteurs de projet. Cela aurait pu les mettre en difficulté.

La Ville peut décider de faire appel à d'autres spécialistes, et il faut alors réussir à collaborer avec ces personnes, sans avoir aucune autorité sur elles.

Les auteurs de projets ont besoin de liberté pour travailler sur les questions spécifiques qu'ils considèrent comme nécessaires et que tout se déroule bien.

6. Commission de quartier La petite colline

Avant de partir, Marie-Hélène m'a expliqué que ce projet se passait plutôt bien mais qu'elle regrettait un autre projet, où finalement la commune avait interdit à d'autres habitants de rejoindre la commission de quartier, alors que l'idée est plutôt de faire participer le plus de personnes possibles. Là, la ville demandait justement l'opposé, et c'était une entrave au dispositif participatif d'interdire la venue de nouveaux participants.

10.1.2 Sélection du médiateur adéquat

1. Atelier de projets

L'Atelier de Projets privilégie l'intervention d'un médiateur pour encadrer le dispositif participatif.

Le médiateur doit avoir une bonne qualité d'écoute et une bonne empathie. Tout le monde ne peut pas être médiateur.

L'Atelier de projets privilégie de faire appel à un médiateur externe. Si ce sont les responsables politiques qui organisent les ateliers, ils peuvent occuper le rôle de médiateur, mais ce n'est pas idéal.

2. François André

L'Atelier de projets a tenté différentes manières de faire des dispositifs participatifs, parfois avec un médiateur externe et parfois sans, où c'était l'Atelier qui jouait ce rôle.

Tous les projets n'ont pas besoin de la présence d'un médiateur externe. Cela dépend des acteurs présents, de la difficulté du projet, du temps disponible et du budget alloué. La Ville de Tournai est consciente cependant qu'un médiateur est nécessaire. Mais dans certains cas c'est plus facile de ne pas en prendre.

Le choix de prendre un médiateur est aussi lié au fait que, faire de la médiation, cela nécessite beaucoup d'attention. Et donc devoir présenter un projet et faire en même temps de la médiation (répartir le temps de parole, gérer les tensions, rythmer la présentation etc.), c'est très difficile à faire pour une seule personne.

Le choix du médiateur est soumis à un marché public et est sélectionné selon plusieurs critères, qui varient en fonction du budget alloué. Le premier critère est évidemment le prix, mais dans des cahiers des charges il y a aussi une attention à d'autres critères d'ordre pragmatique et organisationnel, que choisissent l'Atelier et la Ville.

Il existe une grande variété dans les profils et les compétences des médiateurs. Certains ont des connaissances plus pointues en urbanisme et en architecture, d'autres sur l'aspect humain. Chaque médiateur peut apporter sa propre vision de la médiation.

Dans des cas où on cherche à faire de la cocréation, un médiateur avec des compétences plus spécifiques en urbanisme peut être plus intéressant.

Une des difficultés dans le choix du médiateur est qu'il n'existe pas de généraliste de la médiation. Chaque médiateur a une approche et des compétences spécifiques.

En revanche, tous les médiateurs doivent être capables de mettre l'Homme au centre des débats.

Le médiateur doit avoir une capacité d'écoute. Il doit aussi être bien organisé, car la médiation rentre dans un cadre précis et propre.

Au vu de la charge de travail liée à la médiation à Tournai, il pourrait être envisageable d'engager un médiateur communal. Le désavantage serait que le médiateur ne serait alors pas spécialisé dans le type de médiation qui est recherché. Faire appel à un médiateur indépendant permet d'avoir la personne ayant spécifiquement les compétences recherchées.

La difficulté de la sélection d'un médiateur est également qu'il n'y a pas énormément de médiateurs sur le marché.

3. Marie-Hélène Elleboudt

L'année dernière, il y avait presque un manque de facilitateurs dans le réseau de Faciliyo, mais beaucoup de facilitateurs sont entrain de se former.

Les facilitateurs ont tous des choses très différentes à offrir les uns les autres. Elle-même dit qu'elle ne se sentirait pas à l'aise sur tous les dossiers, qu'elle n'aurait pas le profil requis.

Les facilitateurs ont tendance à se transmettre des contrats lorsqu'ils ne se sentent pas compétents pour y répondre. Il y a beaucoup de solidarité dans le réseau.

4. Nicolas Hemeleers

Pour que les recommandations issues de la participation puissent être intégrés dans les projets, il faut d'un côté un maître d'ouvrage avec une certaine flexibilité, mais de l'autre aussi un médiateur qui soit capable de donner des recommandations précises et pragmatiques aux auteurs de projets. Des recommandations trop généralistes sont difficiles à intégrer dans un projet.

A) Manque de formation des médiateurs

2. François André

La médiation n'existe pas depuis très longtemps et donc le domaine de la médiation se cherche encore un peu.

François André n'a pas eu de formation en tant que médiateur, hormis des formations en milieu hostile par exemple, mais pas spécifique à la médiation ou la participation citoyenne. Il a acquis son expérience sur le terrain. C'est pour cette raison qu'il trouve important de faire appel à un médiateur indépendant, car il a ressenti qu'il n'avait pas les compétences pour bien mener ce rôle.

3. Marie-Hélène Elleboudt

Certaines personnes ont suivi une formation pour devenir médiateur agréé.

Marie-Hélène s'est formée à diverses pratiques, comme la constellation systémique et l'intelligence collective. De l'autre, il y a également des apprentissages qui se font sur le terrain.

Il existe beaucoup de méthodes différentes en médiation.

D'un côté il faut apprendre des outils qui peuvent être mise en place lors de dispositifs participatifs. De l'autre, il y a une posture à adopter, la façon dont on va utiliser les outils. Se former uniquement aux méthodes n'est pas suffisant. Mais avoir une bonne formation au niveau de la posture permet de faciliter l'apprentissage des outils.

Pour être médiateur, il faut avoir une sensibilité liée à l'humain, une volonté de prendre soin du lien humain. Il faut pouvoir se mettre à la place des participants. La posture du médiateur est essentielle. Les structures de formation à la médiation gagnent en popularité, comme l'Université du Nous en France par exemple qui forme à la sociocratie et aux pratiques d'intelligence collective.

Il est important de faire un travail sur soi pour faire de la médiation, car certaines situations peuvent être difficiles à gérer en tant qu'humain. Il faut réussir à passer outre ces difficultés personnelles.

Il existe également Art of Hosting, un réseau international de facilitateurs qui enseigne les méthodologies et travaillent sur la posture du facilitateur. Ce réseau permet aussi de demander l'avis d'autres professionnels sur son design de processus de facilitation.

Elle estime que travailler uniquement sur les outils de facilitation et non sur la posture n'est pas suffisamment efficace pour effectuer un bon travail de facilitation.

La facilitation est un métier en émergence et les formations commencent à se formaliser. Mais il y a encore une grande variété de formations avec toutes des spécificités différentes. Mais l'offre n'est pas énorme. Beaucoup de médiateurs font aussi leur propre expérience sur le terrain.

Le terme de facilitation est galvaudé car certains processus sont mal accompagnés, avec uniquement l'implémentation d'outils.

5. Etienne Schillers

Bien qu'il soit auteur de projets, il a tout de même été dans le rôle de médiateur dans les ateliers, mais n'avait aucune formation ou expérience au préalable. Il a appris sur le tas et en considère pas que

c'était une expérience très longue ou très intense, donc insuffisante.

L'autorité est une compétence qu'il faut apprendre, car les participants peuvent être agressifs et il faut réussir à replacer le cadre de la réunion. Etienne avait un peu de mal à imposer son autorité au début mais s'est amélioré avec le temps.

a) Gestion du temps des ateliers

6. Commission de quartier La petite colline

L'atelier a commencé avec un peu de retard et s'est terminé plus tard que prévu. De plus, la présentation introductive du projet a été présentée un peu hâtivement par le chargé de projet.

7. Marche exploratoire Bizet

Les organisateurs ont dû presser le pas et limiter les débats pour rester dans les temps. La journée s'est quand même terminée avec 30 min de retard.

b) Répartition du temps de parole

1. Atelier de projets

Le médiateur doit être capable de répartir le temps de parole, même quand certaines personnes haussent la voix.

Une mauvaise répartition du temps de parole peut mener à un résultat qui n'est pas représentatif de l'avis de la majorité des participants.

Tout le monde n'ose pas prendre la parole.

Effectuer des ateliers en plus petits groupes peut permettre de plus facilement répartir le temps de parole.

2. François André

Le médiateur était nécessaire pour répartir le temps de parole. La réunion du Mont Saint-Aubert n'était pas possible autrement.

Lors d'un autre atelier sans médiateur, avec 120 personnes, 5-6 personnes ont monopolisé le temps de parole et ont pourri l'ambiance. L'Atelier a eu des retours de nombreux participants qui ont pointé qu'ils n'étaient pas d'accord avec ces quelques personnes.

Afin de bien répartir le temps de parole, il faut qu'il y ait des consignes strictes afin de ne pas déborder le temps alloué au dispositif participatif.

Dans certains cas, des personnes souhaitent juste écouter, sans parler. Le médiateur doit être capable de comprendre ça.

Certaines personnes occupent beaucoup de temps de parole et d'autres ne parlent pas mais auraient beaucoup de choses à dire.

La répartition du temps de parole peut se faire avec différentes consignes : lever la main pour demander le silence, des clochettes etc.

La limitation du temps de parole peut limiter le débat lors des ateliers participatifs, mais des rencontres privilégiées avec les auteurs de projets par exemple sont possibles par la suite afin qu'une personne ayant beaucoup de choses à dire puisse dire tout ce qu'il souhaitait dire. L'avantage de limiter le temps de parole est de permettre à tous de parler, et pas seulement à ceux qui ont beaucoup à dire.

Une bonne répartition du temps de parole permet aussi d'avoir une meilleure représentativité. Une personne qui accapare tout le temps de parole réduit cette représentativité.

3. Marie-Hélène Elleboudt

Les médiateurs doivent aussi être suffisamment solides au niveau de leur posture pour faire en sorte que même les politiciens, qui ont tendance à monopoliser le temps de parole respectent les consignes liées à la répartition du temps de parole.

5. Etienne Schillers

Certaines personnes monopolisent la parole pour des problèmes personnels au détriment du collectif.

7. Marche exploratoire Bizet

Lors du premier arrêt, Marie-Hélène a dû interrompre une dame car il n'y avait pas assez de temps pour discuter à ce moment-là de ce qui avait été présenté par une habitante.

Lors de l'arrêt au parc des Résédas, l'historien du quartier a voulu prendre la parole après la présentation, mais tout le monde parlait l'un à travers l'autre, et Marie-Hélène a encore dû expliquer qu'il n'y avait plus de temps pour échanger à ce moment-là.

Lors de la halte sur la Place Bizet, encore une fois les personnes avaient tendance à parler tous

ensemble. Il n'y avait pas d'échange collectif au final, mais plutôt un échange entre 2-3 personnes à chaque fois.

Il y a eu peu d'échanges lors de la marche. Ce sont surtout les habitants qui ont été choisis pour présenter qui ont pris la parole. Les autres n'ont pas eu le temps d'échanger ou se sont tus.

c) Perte d'attention des participants

2. François André

La présence d'un médiateur était nécessaire pour rythmer la présentation et qu'elle soit bien comprise par le public.

Le médiateur est nécessaire pour donner du rythme à l'atelier afin que les participants restent concentrés. Cela apporte une plus-value.

Le médiateur est uniquement là pour garder le rythme du dispositif participatif et pour gérer son bon déroulement opérationnel.

Faire des présentations de plus de 50 minutes, qui est le taux d'attention moyen, est à éviter.

4. Nicolas Hemeleers

Il préfère présenter lui-même les projets, car de son expérience, les architectes ont du mal à faire une présentation claire et concise. Leurs présentations sont trop longues et trop complexes, ce qui fait que les participants perdent toute attention.

Les personnes en général ne sont pas très intéressées par des questions d'urbanisme et d'architecture. Ces sujets sont absents du débat public bien souvent.

6. Commission de quartier La petite colline

J'ai trouvé la synthèse faite par rapport au précédent atelier assez longue, ce qui peut avoir tendance à perdre l'attention des participants.

Une personne âgée s'est plainte qu'elle n'appréciait pas ce genre d'ateliers et avait l'air assez frustrée.

d) Gestion des tensions

2. François André

Dans des cas où il y a des tensions, on peut choisir de prendre un médiateur avec des compétences

plutôt sur l'aspect humain et relationnel.

Demander en introduction le ressenti de chacun permet par exemple de faire baisser la tension initiale.

3. Marie-Hélène Elleboudt

La facilitation ne peut pas s'appliquer dans des contextes conflictuels. Dans ce cas, il faut d'abord faire appel à un médiateur, qui lui va gérer le conflit. C'est un processus à part des processus participatifs.

La facilitation ne peut pas se faire lorsqu'il y a des tensions, car alors le rôle des facilitateurs n'est pas bien compris et ils sont considérés comme partisans des décideurs.

4. Nicolas Hemeleers

Une des difficultés est que les participants peuvent avoir des a priori sur les projets d'urbanisme qui sont proposés et il faut parvenir à leur expliquer les raisons de ces projets et construire une vision collective avec les habitants.

Les participants peuvent avoir des opinions très tranchées et radicalement opposées vis-à-vis des autres participants, ce qui peut mener à de grosses tensions.

C'est tout de même rare d'avoir de très grosses tensions lors de dispositifs participatifs.

Il peut y avoir une forme de violence par rapport aux médiateurs ou au processus.

Ils hésitent parfois à faire des réunions publiques car ils savent qu'il y a de grosses tensions. Parfois, permettre aux habitants de communiquer et d'évacuer leur frustration permet dans un second temps d'avoir un processus participatif plus apaisé.

5. Etienne Schillers

Certains participants viennent avec une idée derrière la tête, peut être pour porter certaines revendications personnelles.

Pour le projet de la gare, ils ont poussé la réflexion plus loin, jusqu'en 2040, pour essayer d'apaiser les participants.

Les discussions ou les questions-réponses peuvent dégénérer rapidement.

Il peut y avoir de grosses tensions avec les participants, mais il faut parvenir à leur faire comprendre

qu'on s'investit beaucoup aussi dans le processus participatif. Et ça, ça calme les tensions.

Les tensions ont tendance à se calmer au fil du processus participatif, car plus le temps avance, mieux les personnes se connaissent. Ils bâtissent une relation de confiance et d'écoute, qui n'est pas nécessairement présente au début du processus.

Les participants ont parfois l'impression que les auteurs de projets ne se préoccupent pas des habitants.

Il peut y avoir des attaques personnelles envers les médiateurs ou les auteurs de projet, sur la langue, les origines personnelles ou la méconnaissance de la région par exemple.

Il faut réussir à faire baisser les tensions sans arriver à de la frustration, parce qu'ils n'ont pas la parole par exemple.

Pour essayer de réduire les tensions, il est possible de créer des groupes de participants avec des opinions qui s'opposent, afin que ce soient les participants qui se tempèrent eux-mêmes.

6. Commission de quartier La petite colline

Lors de la conclusion, une tension a commencé à monter parmi les participants. Ils avaient peur de ne pas être écouté lors de décisions finales du projet, de ne pas être représentatifs des habitants du quartier et que la participation s'essouffle par manque d'implication des auteurs de projet.

e) Langage adapté aux participants

4. Nicolas Hemeleers

Les publics étant très variés, il est assez difficile de parvenir à adapter son langage vis-à-vis d'eux. Certaines personnes ont des difficultés avec la langue. D'autres ont des compétences poussées dans le domaine. Il faut donc adapter le processus en fonction du public.

5. Etienne Schillers

C'est important de parvenir à se mettre à la place de son public, pour comprendre leurs arguments et pouvoir également leur faire comprendre ses contre-arguments, sans imposer une vue mais en expliquant clairement les raisons.

6. Commission de quartier La petite colline

Lors de mes observations, il y avait systématiquement des personnes néerlandophones et d'autres francophones. Les francophones étant en majorité, la présentation se faisait systématiquement en français. Les néerlandophones ne paraissaient pas avoir de grandes difficultés à comprendre ou à

échanger, bien qu'une personne se soit exprimée en néerlandais et que Marie-Hélène ait ensuite fait la traduction au reste du groupe. Les supports étaient aussi bilingues, bien que les slides passaient parfois assez vite et qu'il était donc difficile de les lire dans leur intégralité.

f) Mauvaise compréhension des consignes par les participants

2. François André
Pour que le temps de parole soit bien réparti, il faut qu'un médiateur ait expliqué les consignes en introduction de la présentation. Mais ça fonctionne.
6. Commission de quartier La petite colline
Les règles concernant la répartition du temps de parole ne me paraissaient pas très claires. De nombreuses personnes continuaient à discuter bien que la cloche ait sonné ou que les mains des auteurs de projets et de la facilitatrice soient levées.
L'objectif d'un des ateliers était de passer d'une table à l'autre pour échanger sur différents sujets. Au final, à ma table, personne n'a changé de place, bien que la facilitatrice ait fait un rappel.
Au lieu de se mettre par groupe de 2-3 personnes, de nombreux participants se sont mis dans de plus grands groupes, de 5-6 personnes, malgré un rappel des consignes par Marie-Hélène.
7. Marche exploratoire Bizet
Marie-Hélène a dû répéter à plusieurs reprises que lorsque sa main était levée, c'était le signe qu'on devait clôturer les débats. Pourtant, j'ai trouvé que la consigne était plus claire que lors de la Commission de quartier de Petite Colline. Dans l'ensemble, les personnes étaient plus calmes aussi et moins bruyantes.

B) Partialité du médiateur

2. François André
Par exemple, la présentation d'un masterplan sans présence d'un médiateur s'est très mal passée car François André était parti prenant, il était médiateur ET soutenait le projet. De plus, ses supérieurs indirects étaient présents sur place.
Dans certains cas, le médiateur n'est pas nécessaire. Un architecte n'ayant pas directement un lien de subordination peut avoir ce rôle de personne tierce et neutre et faire en sorte qu'un atelier se passe bien.

Dans certains cas, l'Atelier impose même aux auteurs de projet de prendre un médiateur externe afin d'avoir une personne impartiale et que les architectes ne soient pas pris à parti.

Le médiateur ne doit jamais répondre sur des éléments factuels liés au projet. Il doit rester neutre et simplement reformuler les propos à des fins de bonne compréhension ou diriger la question vers la personne adéquate (architecte, politique etc.).

3. Marie-Hélène Elleboudt

Il est important de pouvoir rester impartial et de ne pas donner trop la parole à certains acteurs dans la salle par exemple, pour pouvoir être pris sérieusement par les participants.

Le médiateur n'intervient jamais sur le contenu. Il ne répond pas sur ces questions, mais il passe la parole à la personne adéquate pour y répondre.

Il arrive que des collègues viennent demander de l'aide au niveau de l'accompagnement du processus, car leur rôle de facilitateur n'est pas clair car ils sont là en continu sur un projet.

C) Méconnaissance du contexte urbain

2. François André

Il est important d'avoir un médiateur qui connaisse le tissu urbain, d'autant s'il y a au préalable des tensions qui se sont créées. Avoir un médiateur qui n'est pas de la région est alors moins adéquat.

10.1.3 Sélection des auteurs de projet adéquats

1. Atelier de projets
Les auteurs de projet doivent être flexibles, se remettre en question pour pouvoir travailler dans la participation.
3. Marie-Hélène Elleboudt
Il n'est pas nécessaire d'avoir systématiquement un responsable politique par exemple. L'urbaniste en charge du projet peut par exemple répondre aux questions techniques. Cela dépend du projet.
4. Nicolas Hemeleers
La participation vient souvent en tant que couche supplémentaire à un projet, en plus de la conception du projet par un maître d'ouvrage ou un architecte. Il faut que ceux-ci aient suffisamment d'ouverture d'esprit pour accepter de modifier leur projet. Certains maîtres d'ouvrage n'ont pas envie qu'on leur donne des directives sur la manière de mener leur travail. Cela demande de la flexibilité tout en restant pragmatique afin d'avoir un projet réalisable.

10.2 Stratégie

10.2.1 Attentes vis-à-vis de la participation

A) Décideurs politiques

a) Objectif des décideurs peu clair

3. Marie-Hélène Elleboudt
Les médiateurs doivent dans un premier temps comprendre le besoin des décideurs. La demande des décideurs n'est pas toujours claire.
Il arrive que les décideurs fassent appel à la participation citoyenne alors qu'en fait ils veulent juste communiquer auprès des habitants, et pas faire de la cocréation. Dans certains cas, tout est déjà décidé. Dans d'autres, certains éléments peuvent encore être soumis à des changements.
Avoir un objectif clair permet aux participants de définir s'ils sont intéressés par le processus participatif.

b) Surmobilisation des habitants

1. Atelier de projets
L'Atelier de projets n'éprouve pas de difficulté à mobiliser des habitants. Ils ont généralement suffisamment de volontaires.
4. Nicolas Hemeleers
Le fait d'être trop sollicité pour des projets participatifs peut être frustrant. Les processus participatifs sont parfois systématisés dans les projets.

B) Participants

a) Représentativité des habitants

1. Atelier de projets
La sélection des participants varie en fonction de l'objectif du dispositif participatif. Elle peut être représentative de la population ou être ouverte à tous, sans sélection.
La démocratie participative requiert beaucoup de temps de la part des participants.
Les groupes représentés en minorité sont les jeunes, ceux entre 25 et 35 ans et particulièrement ceux qui ont moins de 18 ans.

Les jeunes couples sont plus investis.

Les retraités sont fort investis.

Les personnes travaillant dans le secteur concerné sont très investies aussi.

4. Nicolas Hemeleers

Etant donné que les projets s'étalent sur plusieurs années, le public qui participe ne sera pas nécessairement encore là lorsque le projet sera construit. La difficulté est donc de parvenir à des lignes directrices générales valables pour un groupe de la population et non pour des individus.

Certains types de besoins restent quand même stables, peu importe le renouvellement des habitants.

Certains quartiers accueillent un grand nombre de primo-arrivants, qui sont des personnes difficiles à mobiliser : elles ne viennent pas en réunion publique, ne parlent pas nécessairement la langue, ne souhaitent pas se montrer, n'ont parfois pas de papiers ou pas cette culture de la participation et d'être écoutée. Il faut donc mettre en place des outils pour les toucher tout de même.

Parmi les habitants d'un quartier on retrouve aussi des SDF qui occupent le quartier. C'est aussi une difficulté : choisit-on de les inclure ou non dans la participation ? Ou cherche-t-on justement à éviter qu'ils s'installent dans les rues et les parcs ?

Dans certains quartiers, il est très difficile de mobiliser les habitants dans le cadre de dispositifs participatifs. Et les personnes qui participent sont systématiquement les mêmes, et ne sont donc pas représentatives de l'ensemble du quartier.

Ils reçoivent tout le temps des critiques disant que leur processus n'est pas représentatif.

Certaines tensions lors des ateliers participatifs proviennent justement parfois du fait que les habitants considèrent que le processus n'est pas représentatif de la population du quartier.

Les participants projettent des attentes irréalistes dans les processus participatifs, en espérant qu'ils soient représentatifs à 100%. Ce n'est jamais le cas. Mais en revanche, il faut mettre en place des stratégies pour aller chercher des habitants qui ne sont pas représentés.

5. Etienne Schillers

Ce n'est pas possible de faire participer tous les intéressés à tous les ateliers. Mais ils ont l'opportunité de s'exprimer via d'autres moyens. Ils essaient tout de même de composer des échantillons représentatifs de la population.

6. Commission de quartier La petite colline

Il n'y avait que très peu de jeunes, et aucun de moins de 20 ans a priori, alors que le quartier est très estudiantin, d'après ce qui a été dit ce soir-là.

Lors de la conclusion, les participants ont émis des doutes quant à la représentativité de la commission de quartier et que le dispositif participatif mis en place n'était pas suffisant pour toucher tout le monde. Ils souhaitaient aller plus loin, en allant directement demander l'avis des passants dans la rue par exemple. Les auteurs de projet ont dû se justifier, en expliquant qu'ils faisaient de leur mieux pour toucher tout le monde, que certaines activités étaient prévues pour toucher ces personnes justement mais que cela demandait du temps et de l'argent, ce qui n'était pas toujours possible. Ils ont mis en avant que la commission était surtout une sorte de relais de l'avis du quartier, et qu'ils comptaient aussi sur eux pour demander l'avis de leur entourage.

7. Marche exploratoire Bizet

Il y avait très peu de personnes d'origine étrangère lors de la marche il m'a semblé, alors que le quartier a l'air relativement multiculturel.

Les personnes qui ont pris la parole à chaque halte ne sont peut-être pas nécessairement représentatives de la population. C'étaient plutôt des personnes déjà impliquées dans le quartier.

b) Surévaluation de la participation par les participants

4. Nicolas Hemeleers

Certains participants espèrent que la participation leur permettra de coconstruire complètement le projet d'urbanisme, jusqu'au moindre détail. Or, ce n'est jamais le cas, car la plupart des participants ne possèdent pas les compétences pour ce faire. Chacun son métier. Il faut réussir à leur faire comprendre que le principe de la participation est d'obtenir des lignes directrices mais jamais de construire eux-mêmes le projet. Les choix concrets sont faits par le maître d'ouvrage.

6. Commission de quartier La petite colline

Une personne plus âgée s'est plainte que la synthèse de l'atelier précédent était très succincte et manquait de nuance. Il a fallu parvenir à l'apaiser.

c) Conflits d'intérêts des participants

1. Atelier de projets

Parmi les participants peuvent se trouver des personnes dont le résultat du dispositif peut avoir un impact direct sur leur profession. Ils visent donc un intérêt personnel.

2. François André
Lors des ateliers, il peut arriver que des participants viennent avec des revendications personnelles liées au projet. Ces revendications gênent la coconstruction, car elle ne vise pas le projet le plus adapté pour tous, mais bien l'objectif personnel du participant. Dans ce cas, il est préférable de retirer cette personne du groupe afin de faire des réunions bilatérales avec les auteurs de projets, les pouvoirs politiques etc., qui n'est pas de la participation citoyenne. La présence d'un médiateur indépendant permet plus facilement de prendre conscience de l'objectif des participants.
5. Etienne Schillers
Certains participants visent un objectif individuel et non le bien commun. Les commerçants par exemple voulaient absolument des places de parking en face de leur commerce.

d) Appréhension du résultat par les participants

4. Nicolas Hemeleers
Les habitants en général ont une méfiance du pouvoir politique. A Bruxelles, c'est par exemple lié aux grands projets urbains qui ont fortement bousculés la ville et expulsés des milliers d'habitants.
5. Etienne Schillers
Il peut y avoir une réticence au changement dans certains quartiers, liés à des travaux urbains précédents par exemple. Les habitants peuvent avoir peur du résultat et que cela ait un impact négatif sur leur quotidien, ou que le résultat soit pire qu'auparavant.
La réticence au changement est un peu gratuite, pas toujours justifiée.
Il faut aussi parvenir à comprendre les peurs qu'ont les participants, pour leur commerce par exemple.

10.2.2 Transmission de l'information

1. Atelier de projets
L'Atelier de projets veut être transparent sur les projets. « Et qu'après ils peuvent pas venir dire qu'ils étaient pas au courant », sous-entendu que c'est un reproche qu'on leur fait. Mais les réseaux sociaux permettent que certaines publications soient diffusées dans d'autres groupes Facebook tournaisiens.
4. Nicolas Hemeleers
Les réunions bilatérales permettent d'avoir des relais au sein des habitants du quartier.
5. Etienne Schillers
Les habitants se plaignent toujours de ne pas avoir reçu les informations sur le processus participatif. Pourtant elle est diffusée via de nombreux canaux.

A) Perte d'intérêt des habitants pour le processus participatif

4. Nicolas Hemeleers
Les phases lors des projets d'urbanisme sont assez longues. Le temps est une problématique très récurrente. Dans les projets d'urbanisme, il y a toujours des moments avec une mobilisation intense des citoyens et d'autres où le volet participatif est à l'arrêt. Cela rend difficile le maintien d'une dynamique de participation. Une solution peut être de mettre en place des occupations temporaires dans certains bâtiments, pour qu'il s'y passe quelque chose. Les contrats de quartier sont une solution relativement efficace pour contrer la perte d'intérêt des habitants pour la participation. Les projets sont limités sur 6 ans et donc le résultat des contrats de quartier se font voir assez rapidement.
6. Commission de quartier La petite colline
Les participants avaient peur de s'investir énormément dès le début mais de ne pas avoir d'aide de la part des auteurs de projet et que finalement, les citoyens soient fatigués de faire des efforts et que l'élan participatif s'essouffle. Un homme à la fin m'a dit que ça arrivait souvent justement que les dispositifs participatifs s'essouffent.

10.3 Dispositif

10.3.1 Conception

A) Nécessité de réduire le nombre de participants

1. Atelier de projets
Il est nécessaire de réduire le nombre de participants, car les locaux de l'Atelier de Projets ne le permettent pas. De plus, avoir un trop grand nombre de participants ne permet pas de mener correctement un atelier participatif. Les locaux de l'Atelier de projet ne permettent pas d'accueillir plus de 30 participants. Afin de réduire le nombre de participants, il arrive qu'ils divisent les participants en sous-groupes.
2. François André
Le nombre de participants peut fortement faire varier le déroulement d'un processus participatif. Gérer un groupe de 300 personnes n'a rien à voir avec un groupe de 60 personnes par exemple.
4. Nicolas Hemeleers
Effectuer des réunions bilatérales avec les habitants, en face-à-face en allant sonner à leur porte par exemple, permet d'avoir un échange et des informations très différentes que lors des ateliers avec un grand nombre de personnes. Ces échanges sont plus informels et donc plus riches. Conjuguer des réunions bilatérales et des réunions collectives permet d'avoir des informations complémentaires. Les rencontres bilatérales permettent d'avoir un point de vue détaillé. Les réunions collectives permettent de créer une réflexion collective en confrontant les différents points de vue et donc remettre en question certaines exigences.
5. Etienne Schillers
Ce n'est pas possible de faire un atelier avec 50 personnes par exemple.

B) Lieu

2. François André
Le choix du lieu dans la conception d'un dispositif participatif est important. Les balades sensibles fonctionnent bien en général par exemple. Elles permettent d'aller à la rencontre des usagers qui sont directement présents sur les lieux, en plus des participants à la balade.

a) Disposition du lieu pas adaptée

2. François André
Il est important, pour des grands groupes, au-dessus de 16 personnes, de réfléchir à leur disposition. Il

est essentiel de ne pas créer une présentation d'opposition ; une seule personne face à tous. Cela crée des tensions. Un demi-cercle ou un cercle est plus adapté.

5. Etienne Schillers

Il ne faut pas mettre une personne face à une foule, car sinon il est seul contre tous et ne peut pas se défendre.

6. Commission de quartier La petite colline

Lors de la présentation, certaines personnes ont dit qu'elles ne voyaient pas bien le PowerPoint qui était projeté, à cause des personnes devant elles ou du chargé de projets qui présentait et qui le cachait en partie.

Le fait que les personnes soient assises autour d'une table et penchées sur la carte faisait en sorte que les participants étaient assis dans un cercle fermé et qu'il était difficile pour un nouvel arrivant d'intégrer le groupe.

Le fait de devoir bouger les chaises et tables entre les différents ateliers créait des moments de flottement. Les personnes ne savaient pas précisément quoi faire, où aller, s'il fallait aider etc.

b) Mauvaise audibilité

2. François André

Il est important de vérifier l'acoustique des lieux auparavant.

7. Marche exploratoire Bizet

Le hall dans lequel a eu lieu l'atelier résonnait pas mal, d'autant qu'il avait des enfants de certains participants qui jouaient en attendant la fin de l'atelier. Cela rendait l'écoute difficile et Marie-Hélène a dû demander à plusieurs reprises aux parents de calmer leurs enfants.

Présenter et débattre dans les rues n'était pas idéal, car il y avait de la circulation et donc on n'entendait pas toujours très bien ce qui était dit. Cela ne donnait pas très envie de participer je pense.

10.3.2 Gestion de projet

A) Charge de travail élevée

1. Atelier de projets

La participation citoyenne demande beaucoup de temps humain.

La participation demande beaucoup de suivi, avec des retours à la population, la rédaction de PV etc.

La réglementation provenant du pouvoir politique et administratif est très lourde. Le service souhaiterait développer d'autres outils de communication (blogs, plateformes de boîte à idées etc.), mais ne peut pas car la charge de travail serait trop élevée. Ces outils permettraient entre-autres de viser les villages du Tournaisis, et pas uniquement le centre de Tournai. Mais ils n'ont pas le personnel en interne. Il y a une demande de l'Atelier de recruter d'autres personnes, des secrétaires par exemple pour gérer tout l'aspect administratif. Mais la Ville ne dispose pas des moyens pour le faire. Elle a déjà investi dans l'Atelier en recrutant deux personnes et en fournissant un local au service. Elle ne peut pas se permettre plus.
3. Marie-Hélène Elleboudt
Le plus long dans la facilitation c'est la préparation, les contacts, la partie administrative. La facilitation en tant que telle, face au public, ne prend pas tellement de temps. Mais il y a énormément de travail en amont.
5. Etienne Schillers
La participation demande beaucoup d'énergie, de temps et d'argent.

B) Respect de la vie privée et des données personnelles

1. Atelier de projets
Le RGPD complique la communication autour des ateliers, notamment pour les photos sur les réseaux sociaux.