

Être garant, un rôle particulier

La figure du garant apparaît dès 1996, dans la Charte de la concertation¹. Celle-ci mentionne la possibilité de faire intervenir un tiers, garant de la concertation, lorsque « *sa présence se révèle opportune* ». Elle précise que celui-ci « *ne prend pas partie sur le fond du dossier* ». Elle évoque ses qualités : « *sens de l'intérêt général, éthique de l'indépendance, aptitude à la communication et à l'écoute* » et prévoit qu'il « *rédige sa propre évaluation sur la manière dont la concertation a été menée* », évaluation qui devra être jointe « *au dossier d'enquête publique* ».

Depuis 2002, lorsque la Commission nationale du débat public estime qu'un débat public n'est pas nécessaire, elle peut recommander une concertation organisée par le maître d'ouvrage et désigner une personnalité indépendante garante du bon déroulement de la concertation. Le garant a reçu un statut à part entière en juillet 2010 avec la loi Grenelle 2 : « *à son initiative ou à la demande du maître d'ouvrage* », la CNDP peut « *désigner un garant chargé de veiller à ce que la concertation permette au public de présenter ses observations et contre-propositions*² ». Dans la phase postérieure au débat public également, « *le maître d'ouvrage (...) peut demander à la Commission de désigner un garant chargé de veiller à la mise en œuvre des modalités d'information et de participation du public*³ ».

Tout en soulignant « *l'indispensable liberté d'action du garant* », la CNDP précise les trois principes qui fondent le rôle du garant. « *La neutralité : le garant ne prend pas parti sur le fond du projet. La transparence : il veille à ce que l'information du maître d'ouvrage soit la plus complète possible et s'assure que celui-ci répond de manière adéquate aux questions que pose le public. L'équivalence : le garant s'assure que toute personne qui souhaite s'exprimer peut le faire. L'argumentation : il veille à ce que chaque position et opinion soit étayée afin qu'elle contribue utilement au débat*⁴ ».

Que l'on se réfère aux textes réglementaires, aux documents de méthode comme au dictionnaire, être garant d'une concertation en 2014 signifie répondre de la qualité de celle-ci pour les parties prenantes et le public, devant la CNDP.

Qu'en pensent les garants, les maîtres d'ouvrage et les associations ? Afin de mieux comprendre les enjeux de cette fonction récente et tracer des perspectives pour l'avenir, nous leur avons donné la parole.

Bonne lecture !



Claude Chardonnet

¹ Journal Officiel du 5 juillet 1996

² Code de l'environnement (partie législative) article L. 121-9

³ Code de l'environnement (partie législative) article L. 121-13-1

⁴ Cahier méthodologique 2002-2012, Commission nationale du débat public, 2012.



Témoignage d'Hugues Lacourt, VNF

Chef du service Techniques de la Voie d'Eau de VNF (Voies navigables de France), il a piloté avec ses équipes deux projets : le projet MAGEO (mise au gabarit européen de l'Oise entre Compiègne et Creil) et le projet de mise à grand gabarit de la Seine entre Bray-sur-Seine et Nogent-sur-Seine. Le premier a fait l'objet d'une concertation début 2012, sous l'égide d'un garant (M. Watissée) nommé par la CNDP et reconduit pour la phase de concertation préalable à l'enquête publique. Le second a fait l'objet d'un débat public organisé par une commission particulière, de fin 2011 à début 2012. Suite à ce débat, VNF a sollicité la CNDP pour qu'un garant puisse accompagner la concertation qui a suivi le débat public. Cette concertation est en cours, sous l'égide de Paul Carriot.

1 En tant que maître d'ouvrage, à la veille de la concertation, aviez-vous des *a priori* sur le rôle du garant ?

Les deux situations sont différentes. Dans le cas du projet Bray-Nogent, la concertation se situe dans la droite ligne du débat public : on est donc « préparé » à la situation, notamment aux principes qui s'appliquent : neutralité, transparence, diffusion des informations... Le rôle du garant était donc, pour moi, dans le prolongement du rôle de la commission particulière du débat public (CPDP). Dans le cas de MAGEO, la concertation a démarré avec le garant. Mais compte tenu du calendrier des

deux démarches de concertation, menées en parallèle, je me suis enrichi des deux expériences au fur et à mesure. Mon expérience a donc été orientée par cette première approche vécue avec le débat public. Pour moi, le rôle du garant rejoint celui d'une CPDP, mais dans un cadre moins formalisé.

2 Comment avez-vous composé avec la présence d'un tiers tout le long de cette concertation dont vous étiez, conformément à la réglementation, le pilote ?

Je l'ai bien vécue, car je l'ai appréhendée comme une CPDP.

Le garant est un acteur supplémentaire veillant au bon déroulement de la concertation avec lequel il faut composer en effet, qui nous pousse dans nos retranchements. On pourrait se sentir surveillé, notamment quand on doit répondre aux questions du public. Mais cela nous pousse à apporter les réponses les plus justes et les plus complètes possibles ou à défaut, à s'engager à le faire ultérieurement.

3 Après cette concertation, comment définiriez-vous le rôle du garant ?

Je vois le garant comme un médiateur, un régulateur des échanges, notamment en réunion publique. Certes, nous avons des débats plutôt sereins sur nos projets. Malgré cela, nous nous sentons plus solides avec la présence d'un garant, qui va permettre que les acteurs s'écoutent, se respectent, voire se comprennent. Sous l'égide du garant, le maître d'ouvrage répond de façon plus poussée, il s'engage plus. Dans le cas des deux projets, MAGEO et Bray-Nogent, la présence du garant, combinée à la publication des comptes-rendus, la mise en ligne des études, etc., la notion d'engagement du maître d'ouvrage est plus prégnante et précise. Le garant établit aussi un climat de confiance qui nous permet de dialoguer ou de renouer le dialogue avec les parties prenantes. Enfin, il constitue un fil rouge de la concertation, et donc une alerte pour maintenir la continuité du dialogue ; il peut enfin apporter des éléments de contexte et de ressenti permettant d'entretenir un climat de confiance.

4 Quels enseignements en avez-vous tirés pour améliorer votre approche de la concertation ?

J'en retiens qu'il est important d'associer les acteurs du territoire tout au long des études préalables, mais aussi quand un maître d'œuvre est désigné pour les études plus détaillées et la phase de réalisation. Il faut être très vigilant sur cette passation du relai au maître d'œuvre et continuer à être présent. Cela implique un dimensionnement adéquat pour les équipes-projets. Je retiens aussi que la concertation doit être mieux prise en compte dans le calendrier des projets, qu'elle prend du temps, car chacun a ses propres contraintes et ses propres « codes » de dialogue. Un exemple concret : le délai de prévenance pour une réunion de travail n'est pas le même pour une association, un usager et pour un élu !

5 Le rôle du garant vous paraît-il devoir évoluer et dans quel sens, ou pas ?

Dans l'idéal, j'estime qu'un garant serait utile même pour des projets considérés comme moins importants, par exemple, la reconstruction d'un barrage qui peut s'avérer conflictuelle en milieu urbain. Je me dis que certains de nos projets auraient gagné à la présence d'un garant pour débloquer le dialogue, notamment grâce à sa neutralité. Donc, quel que soit le montant ou le linéaire du projet, il serait intéressant de pouvoir demander la nomination d'un garant, quand on détecte, dans les contacts préliminaires, qu'il y a un risque de blocage, sa présence pourrait sans aucun doute faciliter la recherche et l'obtention de compromis ou consensus.

Réunion publique sur le projet Bray-Nogent de VNF à Nogent-sur-seine, le 13 février 2013



Témoignage de Jean-Louis Perrin, STIF

Directeur de la Direction des projets d'investissement (DPI) du STIF, il pilote avec ses équipes les projets de tramway, bus à haut niveau de service, grands pôles intermodaux, tram-train, liaisons ferroviaires en Île-de-France. Parmi eux, le projet de Ligne Orange du Grand Paris Express qui a fait l'objet d'une concertation sous l'égide d'un garant nommé par la CNDP, Michel Gaillard. L'opportunité de ce projet avait été débattue à l'occasion des débats publics organisés par la CNDP.

1 En tant que maître d'ouvrage, à la veille de cette concertation post débat-public, aviez-vous des *a priori* sur le rôle du garant ?

Plutôt que des *a priori*, je portais des interrogations. Sur le positionnement du garant : sera-t-il très cadrant, à la façon d'une CPDP dans un débat public ? Ou bien plus souple ? Quel type de relation peut-on établir avec lui ? Sachant que notre état d'esprit, lorsque nous préparons une concertation est de prévoir les choses. Nos procédures prévoient en effet, que le Conseil du STIF valide les modalités de concertation, ce qui nous permet de nous engager sur une base claire, mais tout de même très cadrée par une décision du conseil. Pour la concertation sur le projet de Ligne Orange, nous avons toutefois opté pour une formulation plus générale et donc plus floue, ce qui n'était pas inintéressant car cela a introduit la possibilité d'une certaine souplesse. Du coup, l'échange avec le garant nous a laissé plus de latitude que sur d'autres concertations.

Nous nous interrogeons également sur le positionnement qu'adopterait le garant vis-à-vis du territoire : ira-t-il sur le terrain rencontrer les acteurs locaux ou bien se limitera-t-il aux informations transmises par le STIF ? Notre garant est allé sur le terrain.

2 Comment avez-vous composé avec la présence d'un tiers tout le long de cette concertation dont vous étiez - conformément à la réglementation - le pilote ?

Pour bien travailler avec un garant, la confiance est primordiale. Le STIF aborde ces démarches dans le respect des prérogatives de la CNDP comme des garants. Ceci est réciproque je crois. Nous avons entendu ce que nous a dit le garant, nous avons fait bouger notre dispositif en tenant compte de son point de vue en cours de route. C'est ainsi que nous avons pu maintenir des relations de confiance. Le garant a donc rencontré les élus, les associations, ce qui

lui a donné une très bonne vision du contexte. Il a ainsi pu apporter un deuxième regard après le nôtre et une objectivité. Il a également relu tous nos documents de concertation pour le public.

Durant la concertation sur la Ligne Orange, nous avons eu deux sujets compliqués : la demande de la ville de Noisy-le-Grand d'une réunion supplémentaire sur la commune et l'annonce du premier ministre en cours de concertation sur le Nouveau Grand Paris. Concernant la demande du maire de Noisy-le-Grand, le garant l'a rencontré, il nous a dit sa faveur pour une réponse positive à sa demande tout en nous indiquant qu'il n'interviendrait pas dans notre choix. Cela m'a convaincu d'accepter la demande du maire ! Il n'y a eu ni imposition du garant, ni fermeture de notre côté. La décision s'est forgée à l'issue d'un aller-retour entre lui et nous. Si le garant n'avait pas été là, nous n'aurions sans doute pas procédé de la sorte et nous aurions eu tort. Concernant l'annonce du premier ministre sur le Nouveau Grand Paris, le 6 mars 2013, des modifications substantielles avaient été apportées au projet. Nous avons pris quelques jours pour échanger avec le garant, confronter les points de vue sur le tour à donner à la concertation. Puis, nous avons mis au point – ensemble – les évolutions à donner au processus de concertation.

3 Après cette concertation, comment définiriez-vous le rôle du garant ?

Il a un rôle de sécurisation de la procédure de concertation, de façon que l'on soit certain que ce que l'on propose est le bon dispositif. Il porte un regard neutre sur les projets, il n'est pas partie prenante au fond. Il nous aide à mieux présenter notre dossier. Il facilite les relations avec les acteurs du territoire, les élus en particulier. Au cours des réunions, il modère les échanges et les recadre lorsque c'est nécessaire, y compris lorsqu'il s'agit d'élus, ce qui est délicat pour nous. Le garant peut critiquer ce que l'on fait : c'est

difficile pour nous au départ, mais cela nous permet d'éviter la facilité, par exemple, le flou dans les réponses. Il est là pour nous pousser dans nos retranchements, voire pointer des réponses insuffisantes ou insatisfaisantes.

4 Quels enseignements en avez-vous tirés pour améliorer votre approche de la concertation ?

J'ai désormais la confirmation qu'il faut que l'on arrive à travailler le plus en amont possible avant de caler notre dispositif de concertation : échanger et conserver une certaine souplesse jusqu'au bout, jusqu'à la validation politique.

5 Le rôle du garant vous paraît-il devoir évoluer et dans quel sens, ou pas ?

Notre réflexion n'est pas aboutie sur ce point, mais nous voyons tout l'intérêt d'avoir un garant « fil rouge » jusqu'à l'enquête publique. Concernant le financement de la mission de garant, il nous semblerait qu'une rémunération par la CNDP et non par le maître d'ouvrage serait de nature à simplifier la relation puisqu'en seraient exclus les aspects financiers, toujours délicats à traiter et source potentielle de malentendus.

Ligne Orange : Rencontres voyageurs Gare RER A Noisy-Champs, le 27 février 2013



Témoignage de Magalie Rivière, Réserve naturelle nationale de la Bassée

Elle est conservatrice de la Réserve naturelle nationale de la Bassée, dont la structure gestionnaire est l'A.G.RE. NA.BA¹. Elle est partie prenante des concertations qui se déroulent aujourd'hui à l'issue des deux débats publics, l'un sur le projet de mise en grand gabarit de la Seine entre Bray-sur-Seine et Nogent-sur-Seine (VNF) et l'autre sur le projet d'aménagement de la Bassée (Seine Grands Lacs). Ces concertations se déroulent sous l'égide de Paul Carriot, garant nommé par la Commission nationale du débat public.

1 En tant que gestionnaire de la réserve, à la veille des concertations, aviez-vous des *a priori* sur le rôle du garant nommé par la CNDP ?

J'avais un *a priori* plutôt positif : j'estimais que la présence d'un acteur neutre et objectif pouvait être utile en présence des maîtres d'ouvrage et des bureaux d'études que ces maîtres d'ouvrage rémunèrent. C'était pour moi un élément de confiance important : un acteur neutre qui s'assure que les choses sont faites en transparence et que toutes les questions reçoivent des réponses.

2 Comment avez-vous apprécié la présence de ce tiers qu'est le garant tout le long de ces concertations dont le maître d'ouvrage était - conformément à la réglementation - le pilote ?

Après le débat public, très intense en rencontres, la concertation suit un rythme différent, avec des réunions moins fréquentes. J'ai donc apprécié que le garant nous sollicite pour un entretien sur ces concertations. Il est aussi présent à toutes les réunions. Il peut donc avoir un regard sur l'ensemble de la démarche et vérifier que cette démarche d'étude et de concertation se déroule de manière satisfaisante. Le garant a aussi été amené à soulever des problématiques particulières, suite à nos remarques,

par exemple dans le cadre des études relatives au potentiel touristique de la Bassée. Nous avons été écoutés. Mon *a priori* favorable a donc été confirmé.

3 Après ces concertations, comment définiriez-vous le rôle du garant ?

Outre le fait que c'est un acteur neutre, le garant a une vision d'ensemble de toutes les pièces du puzzle. Il s'assure qu'aucune des pièces ne reste dans l'ombre.

4 Le rôle du garant vous paraît-il devoir évoluer et dans quel sens, ou pas ?

La présence d'un garant pourrait être utile quand on est en présence d'un conflit d'acteurs, en général entre industriels et écologistes, notamment quand on a affaire à un industriel puissant. Dans ce cas, la présence d'un garant pourrait rééquilibrer la discussion, et ainsi rationaliser les discours, des deux côtés.

Quand un projet est achevé, la présence d'un garant pourrait aussi être utile pour s'assurer que les engagements du maître d'ouvrage sont bien mis en œuvre. Il pourrait être l'animateur du suivi de ces engagements, notamment pour ce qui concerne les mesures compensatoires.

VNF Bray-Nogent : atelier Environnement à Gouaix, le 10 juillet 2013



¹ Association de gestion de la réserve naturelle de La Bassée

Témoignage de Michel Gaillard, garant

Nommé par la CNDP, garant de la concertation sur le projet de Ligne Orange, organisée par le STIF du 11 février au 30 mars 2013, à la suite des débats publics sur les projets Arc Express et Grand Paris. Il a été également président de la CPDP sur le projet de prolongement d'EOLE à l'Ouest et garant de la concertation recommandée par la CNDP sur le prolongement de la ligne 14.

1 En tant que garant, à la veille de la concertation, quelles étaient vos convictions sur votre rôle, sur la relation avec le maître d'ouvrage, aviez-vous des interrogations ?

Partant des principes que le garant est une personnalité indépendante, neutre vis-à-vis du projet et doit veiller à la bonne organisation, au bon déroulement de la concertation, je n'avais aucune interrogation sur mon rôle à l'égard du maître d'ouvrage.

A la veille de la concertation sur la Ligne Orange, le STIF était un maître d'ouvrage que je connaissais déjà bien au travers de concertations et débats publics pour lesquels j'avais été mobilisé en tant que président de CPDP ou garant. J'avais pu constater que le STIF est un maître d'ouvrage parfaitement rôdé au bon déroulement des concertations, très professionnel dans son approche.

2 Comment avez-vous exercé votre rôle tout au long de cette concertation dont vous n'étiez pas le pilote ?

Par définition, le garant n'est, en effet, ni pilote, ni organisateur des concertations. Un premier point fondamental pour exercer notre mission de garant est de bien comprendre le projet : de manière à appréhender de la meilleure façon les points sensibles du projet pour les acteurs concernés. Dans la phase de préparation, j'ai à cœur de rencontrer le monde associatif, le monde professionnel, les élus, de manière à bien cerner craintes et attentes. Ceci est primordial. Pendant la concertation, je garde le contact avec eux. Enfin, dernière façon d'exercer mon rôle, qui n'est pas partagée par tous les garants, je tiens à animer les réunions publiques. Je considère que les qualités de neutralité et d'indépendance rendent le garant particulièrement apte à gérer le déroulement des réunions publiques. Sa neutralité en fait un modérateur pertinent des échanges entre le public et le maître d'ouvrage. Cela dit, neutralité et indépendance vis-à-vis du maître d'ouvrage et de son projet, n'excluent pas de travailler en confiance. En l'occurrence, avec ce maître d'ouvrage, la relation de confiance nous a permis, lors de certains moments délicats, de trouver la bonne adaptation du dispositif de concertation. La communication du premier

ministre, le 6 mars 2013, qui est venue à la fois conforter le projet et le modifier (prolongement de la ligne 11 en lieu et place du tronçon Ligne Orange jusqu'à Rosny-Bois-Perrier), nous a obligés à un changement de pied. Le STIF a parfaitement réaligné son discours après que nous ayons longuement échangé à ce sujet.

3 Quels enseignements avez-vous tirés de cette expérience, sur l'approche de la concertation par le maître d'ouvrage ? sur la place des parties prenantes et du public ?

Je trouve très honnêtement que le STIF est rôdé et professionnel. Les moyens sont mis en place pour que les réunions soient correctement organisées. Les responsables du STIF ont toujours apporté des réponses aussi claires que possible. Lorsqu'ils évacuent une question, la plupart du temps, c'est qu'ils n'ont pas la réponse à cet instant. Je crois que le public est globalement satisfait du déroulement et du contenu de ces concertations. .../...

Réunion publique du 11 janvier 2010 à Paris sur le projet de désaturation de la Ligne 13 par le prolongement de la Ligne 14



4 Le rôle du garant vous paraît-il devoir évoluer et dans quel sens, ou pas ?

Les choses me paraissent assez claires, à partir du moment où l'on dit : le maître d'ouvrage est organisateur et le garant est là pour veiller à la bonne organisation, au bon déroulement de la concertation, à la qualité de l'information, cela me convient. Peut-être, devrait-on considérer les différences entre un garant de la concertation post-débat public, alors que la décision du maître d'ouvrage a été prise, notamment sur l'opportunité,

et un garant de concertation recommandée par la CNDP qui doit traiter de tous les sujets du débat public, notamment l'opportunité du projet. Dans le premier cas, il s'agit d'accompagner une concertation sur la finalisation du projet où l'on entre dans un niveau de détail avancé et où le garant pourrait aller jusqu'à la médiation sur certains points sensibles. Dans le second, son rôle est très proche de celui d'un président de CPDP. Mais attention, dans les deux cas, selon moi, le garant ne doit pas prendre parti sur le fond, il ne doit jamais se positionner en expert du projet... qu'il n'est pas !

Témoignage d'Yves Boutry, FNAUT Île-de-France

Yves Boutry est vice-président de la FNAUT Île-de-France. A ce titre, il promeut une meilleure qualité des déplacements franciliens pour les usagers franciliens des transports en commun et des circulations douces. Il les représente au Conseil d'administration de la RATP.

Il a participé à de nombreuses concertations avec ou sans garant parmi lesquelles celles s sur le Tram-Train Massy Evry en 2009, la désaturation de la ligne 13 par prolongement de la ligne 14 en 2010, le Prolongement du métro ligne 11 à Rosny Bois-Perrier en 2010 et plus récemment de la Ligne Orange du Grand Paris Express en 2013.

1 En tant que responsable associatif, à la veille des concertations, aviez-vous des *a priori* sur le rôle du garant nommé par la CNDP ?

Le débat public est une démarche lourde, qui s'applique aux projets très importants de plusieurs centaines de millions d'euros. La solution du garant, prévue par la CNDP peut, en effet, tout à fait s'appliquer à des projets de moindre envergure. En particulier, lorsqu'il s'agit de projets très contestés sur lesquels les gens ont besoin de s'exprimer. Les garants nommés par la CNDP sont en général des personnes de qualité.

2 Comment avez-vous apprécié la présence de ce tiers qu'est le garant tout le long de ces concertations dont le maître d'ouvrage était - conformément à la réglementation - le pilote ?

Avant la concertation sur la Ligne Orange, j'ai eu l'expérience d'autres concertations et je dois dire que les garants y tenaient bien leur rôle, évitaient les frustrations de ceux qui

voulaient s'exprimer et en cela, répondaient bien à la demande.

J'ai pu constater que le garant permet au maître d'ouvrage de bien comprendre qu'il peut y avoir des contestations à son sujet. Le fait que le garant soit neutre lui permet d'entendre tous le spectre des critiques et des questionnements. Son écoute est ainsi plus objective que celle du maître d'ouvrage. Son rôle principal est de s'assurer que tout le monde s'exprime dans de bonnes conditions et dans le respect des personnes et des organismes. On peut se battre pour des idées mais pas contre des personnes. Et là, le garant joue un rôle important, car des paroles indignes sont parfois prononcées. Le garant rappelle les frontières à ne pas dépasser.

Cela dit, il faut aussi que le maître d'ouvrage soit sérieux, donne les bonnes informations, ne ballade pas le garant ou le public. En la matière, la tâche du garant peut parfois être difficile. On touche là à une limite de l'exercice. Le maître d'ouvrage doit jouer cartes sur table !

3 Après ces concertations, comment définiriez-vous le rôle du garant ?

Le garant doit permettre à tous les points de vue de s'exprimer, pour éviter la frustration, mais il ne joue aucun rôle dans les décisions que prend le maître d'ouvrage. Le garant favorise l'écoute du public et sa bonne information. Le responsable du projet doit faire son miel de tout cela.

4 Le rôle du garant vous paraît-il devoir évoluer et dans quel sens, ou pas ?

Les associations n'en attendent pas autre chose que ce qui est prévu pour le garant par la CNDP. Le garant doit pouvoir demander toutes les informations au maître d'ouvrage pour ne pas se laisser balader. Ce qui lui donne du poids dans l'exercice de sa fonction ? son expérience ! le nombre de concertations qu'il a accompagnées. Cela ne s'apprend pas à l'école... Il faut des qualités humaines, une bonne capacité de synthèse et de reformulation afin d'aider à clarifier les demandes et les réponses. Mais surtout : il ne doit pas prendre parti !

Concertation Ligne Orange du Grand Paris Express
Réunion d'ouverture à Bobigny le 12 février 2013



Rencontre de proximité avec des usagers dans le cadre du projet de Transports en commun TZen 4 à Courcouronnes fin 2011.



Tram-Train Massy Evry : Le projet de la gare de Viry-Chatillon



Catherine Vourc'h et Bernard Féry, tous deux garants de concertations, ont accepté de confronter leurs convictions, leurs façons de faire, leurs réflexions sur ce rôle.

Catherine Vourc'h a été membre de la commission particulière du débat public sur les déchets radioactifs, et garant de la concertation recommandée par la CNDP sur le projet de Tram-Train Massy-Evry (TTME). Elle est médiatrice et enseigne la médiation au Conservatoire national des arts et métiers.

Bernard Féry a été secrétaire général de deux débats publics, sur le projet de TGV Rhin-Rhône, puis sur le projet de 3^{ème} aéroport francilien et membre de la commission particulière du débat public sur le projet de terminal méthanier à Antifer. Il est garant, nommé par la CNDP, de la concertation post-débat public sur le projet de ligne à 400 000 volts entre Lille et Arras. Il a exercé 20 ans en chambre de commerce ; puis a été en charge de la procédure Grands chantiers pour la DATAR puis pour l'ANDRA.

1 Pourquoi avez-vous accepté cette fonction de garant ? Avant de vous lancer, quelles étaient vos convictions ? aviez-vous des interrogations ?

Catherine Vourc'h ● Ce qui m'a fait dire oui, c'est la rencontre avec la représentante du maître d'ouvrage, nous devions échanger 1/2 heure et nous sommes restées 2 heures. J'ai senti quelqu'un d'absolument questionnant sur la place du tiers en général. Nous avons tout de suite pu élaborer ensemble, j'ai vu que rien n'était bouclé. Je me suis dit que si je suis tiers garant, j'aurai une conviction : subvertir, ouvrir, tenter autre chose que l'habituel face à face entre maître d'ouvrage et public. Le tiers doit être un « facilitateur » de la parole.

Ma conviction personnelle était que mon rôle serait de convaincre les gens que leur désaccord avec le porteur du projet pourrait s'exprimer. Il me faudrait donc veiller à créer les conditions pour que ce qu'ils me disent à moi, ils puissent le dire dans le débat. C'est donc l'idée de pouvoir sortir des habituelles positions frontales dans l'espace de la réunion.

Bernard Féry ● Pour ma part, c'est la neutralité du garant qui m'importait le plus. Neutralité plus décisive dans une concertation post-débat public que dans le débat public. Dans une concertation, c'est le maître d'ouvrage qui est organisateur, il est donc très important pour le public que le garant soit neutre. Mon autre conviction, cette fois à l'égard du maître d'ouvrage, est que sans relation de confiance, l'exercice devient compliqué voire impossible. Ce qui ne signifie pas être d'accord sur tout. Il s'agit de trouver le moyen d'être de plain-pied avec le maître d'ouvrage pour observer les points sensibles qui émaillent la concertation et les partager.

Enfin, mes expériences du débat public me font dire que c'est un exercice complexe et relativement rapide (3 à 4 mois). Le public a le sentiment que « tout » va se décider bien qu'on lui dise que ce n'est pas le cas, le débat servant à éclairer le maître d'ouvrage sur la suite qu'il entend donner au projet. Tandis que dans la concertation, il y a la durée, jusqu'à l'enquête publique – entre 1 an et 1 an 1/2, et cela change beaucoup de choses dans le dispositif et l'écho que l'opération aura

auprès du public. Et c'est cela qui m'a motivé.

CV ● Vous avez dit « confiance ». Je dirais « considération » mais c'est la même chose peut-être. Car notre place est impossible à tenir s'il n'y a pas un pari, un *a priori* sur l'engagement et le sérieux de la maîtrise d'ouvrage. Ils sont confrontés à des choses difficiles, il y a des problèmes de timing, de financement, on peut dire qu'ils aiment cet objet qui leur a demandé beaucoup de sueur et beaucoup d'études et donc je trouve que la neutralité du garant est une « neutralité ardente » si je reprends Roland Barthes. Dans cette neutralité, il y a quelque chose qui n'est pas froid. Les raisons qui font que cette place nous intéresse ont à voir avec ce qui se construit de vivant, entre le garant, le maître d'ouvrage et le public du débat, notamment lorsqu'il y a une certaine durée des choses. Je veux dire que ce n'est pas une neutralité froide. C'est une neutralité absolue sur le fond et sur les enjeux mais il y a un engagement de part et d'autre de l'ordre du « on y va ! ».

Commission Paysage du 18 janvier 2013 sur le projet de reconstruction de la ligne à 400 kv entre Lille et Arras



Réunion publique à Viry-Châtillon sur le projet de Tram-train entre Massy et Evry fin 2009



BF ● Je partage tout à fait. Mais attention, la neutralité a aussi ses exigences.

CV ● Je voulais surtout dire que je ne diabolise pas le maître d'ouvrage. Il n'est pas le « méchant » avec le public qui serait « gentil ».

BF ● Nous sommes bien d'accord.

2 Comment avez-vous exercé votre rôle tout au long de ces concertations, dont vous n'étiez pas le pilote ?

BF ● Pour moi, l'anticipation est capitale. Confronté à la controverse dans l'espace public, un porteur de projet ne peut démarrer une concertation sans avoir réfléchi à tous ses aspects et avoir anticipé sur les problématiques et les contenus. Pour le garant, c'est pareil. Le garant ne peut être passif en ce sens qu'il interviendrait *a posteriori*, par exemple sur un document destiné au public ou sur le déroulement d'une réunion publique. Au contraire, le garant doit être présent en amont, par exemple lors de la préparation des dits documents d'information ou

du dispositif de concertation. Il a un rôle très important, en ce qu'il peut apporter un éclairage différent de celui du maître d'ouvrage. Il ne peut - à mon sens - se borner à réagir après coup, quand les événements se sont déroulés aux yeux de tous. Bien que neutre, le garant a sa part de responsabilité dans ce qui va se passer. A charge pour lui d'être présent, auprès du maître d'ouvrage même si celui-ci décide en dernier ressort. Ce dernier peut prendre tout de suite en compte les suggestions du garant ou, dans d'autres cas, les amender ou les repousser. Cela participe de cette confiance de part et d'autre étant précisé que les recommandations du garant peuvent, à la limite, conduire à un refus avoué de la part du maître d'ouvrage : dont acte, pour le garant qui a pour rôle de veiller à l'information et la participation du public et d'en faire le bilan.

CV ● Je considère que ma responsabilité de garant tient au cadre de l'échange, et consiste à veiller à ce que ce cadre soit loyal, que les uns et les autres puissent exprimer leurs arguments, leurs

préoccupations. Concrètement, une fois passé l'échange initial avec la responsable du projet, il s'agissait pour moi d'être présente lors des réunions de préparation des documents - tâche très difficile - avec le maître d'ouvrage. Parallèlement, pour identifier les points de controverse - qui ne sont pas forcément ceux identifiés par le maître d'ouvrage - j'ai eu le réflexe d'aller sur le terrain. J'ai rencontré alors les associations et les élus, sachant que le cœur de ce que j'avais à faire était de rendre possible des réunions véritablement publiques. Par exemple, j'ai soutenu un scénario de réunions publiques avec 2 pôles d'expertise en tribune - le porteur du projet et les acteurs du territoire -, le troisième étant l'expertise d'usage portée par la salle. Dans ce scénario j'ai proposé aux élus - qui l'ont accepté - d'intervenir en fin de réunion et non d'entrée de jeu, afin qu'ils puissent dire ce qu'ils ont entendu des préoccupations du public et aussi apporter leur vision. Ils pouvaient bien évidemment avoir la parole au cours de la réunion, mais ce que je voulais c'est qu'une place conséquente soit réservée à ceux

qui n'ont généralement pas la parole. Après, je n'ai pas souhaité animer les réunions publiques, nous nous sommes réparti les rôles avec C&S Conseils. En résumé, j'ai été fortement présente dans la préparation amont, puis dans la gestion du conflit avec une des communes concernées qui menaçait de bloquer le processus. Nous avons alors trouvé une autre manière de faire et en cela, la responsabilité du garant a été très engagée : entendre la préoccupation de la commune qui exigeait une réunion pour elle, et celle du maître d'ouvrage de ne pas laisser dériver le planning de la concertation. Là mon expérience de médiation a beaucoup joué : comment accueillir ce qui fait préoccupation derrière les positions ?

Le rôle du garant s'exerce-t-il toujours de la même façon, quel que soit le contexte ?

BF ● Je voudrais faire remarquer qu'il y a - me semble-t-il - une différence quant à la manière dont le garant exerce son rôle soit lors d'une concertation recommandée par la CNDP (ce qui est le cas que vous citez), soit lors d'une concertation post-débat public.

CV ● En effet, c'est pour cela que je pointe cet exemple car je pressens que c'est vraiment très différent.

BF ● Dans le premier cas, à l'écoute de ce que vous avez dit, le garant a un rôle amont, très important dans la conduite des opérations. Tandis que, dans le deuxième cas, le débat public ayant déjà eu lieu, la CNDP - au vu du compte-rendu - ayant tiré son bilan, la concertation post-débat public va partir des éléments de décision du maître d'ouvrage suite

au débat pour engager un processus de concertation. Donc nous ne sommes pas dans la découverte d'un projet *ex nihilo*, mais dans la conduite d'une deuxième phase d'un processus. Ceci étant, même dans ce cas, il peut encore y avoir des points de blocage, y compris sur l'opportunité du projet.

CV ● Au terme d'un débat public, les acteurs et les points de controverse ont été identifiés. Alors que pour une concertation recommandée et donc sans débat public préalable, il faut construire la possibilité d'une parole qui n'est pas constituée. Et surtout, les acteurs du côté du public, et aussi les élus comme la maîtrise d'ouvrage parfois, ne savent pas bien ce que c'est que ce « truc » de la concertation. Il y a donc une acculturation à faire à mon rôle de garant, à ma fonction, à la place que j'occuperai. Par exemple, ils vont me faire part de leurs préoccupations et mon rôle consistera à les inviter à le dire eux-mêmes car je ne suis pas leur porte-parole. Quand vous prenez une concertation post-débat public, il y a déjà une culture de la chose.

BF ● Nous sommes bien d'accord sur cette distinction. Le débat public, non conclusif, consiste à – je reprends le texte – « *débattre de l'opportunité du projet, de ses caractéristiques, de son impact sur l'environnement, des retombées socio-économiques* ». Alors que la période post débat doit permettre de fixer tous les aspects concrets du projet entrant au dossier d'étude d'impact. Il faut donc, durant cette concertation, atteindre un degré élevé de définition du projet, ce qui n'était - du reste – pas autant le cas avant la promulgation des derniers textes du Code de l'environnement. Tandis que lors du débat public, vous

pouvez vous limiter par exemple à des cartes schématiques, lors d'une concertation post-débat public, pour fixer l'emprise d'infrastructures ou les caractéristiques du projet, on atteint pratiquement le niveau parcellaire. A partir de là, c'est beaucoup plus compliqué car il s'agit d'orienter des décisions sur des alternatives ou formes du projet, et vous suscitez des réactions très vives.

Revenons sur la gestion des blocages que vous évoquiez.

CV ● Une des communes que j'avais rencontrée en phase de préparation de la concertation et qui était en contact avec le maître d'ouvrage, n'acceptait pas le tracé, et voulait une réunion publique sur son territoire pour travailler à une alternative. Je suis donc allée rencontrer le maire. Le maître d'ouvrage considérait que la ville n'ayant pas fait cette demande lorsqu'elle avait été consultée sur le dispositif en amont, il n'y avait pas lieu d'introduire de réunion supplémentaire alors que les délais étaient courts et que cela introduisait le risque d'autres demandes. En définitive, une réunion publique a été présidée par le maire, dans une salle extrêmement pleine, militante, univoque, à charge contre le projet. J'ai dit au maire que comme cette réunion était hors cadre de la concertation, j'y étais présente, d'une façon symbolique, sans prendre la parole. J'étais donc dans la salle, côté public et n'en menais pas large. On s'en est sorti ainsi et le maire m'a remerciée d'avoir été là comme témoin. Ensuite, dans un deuxième temps, très important, l'idée d'un atelier technique, avec les associations et le maire, mise au point avec le maître

d'ouvrage, a permis d'étudier un tracé alternatif, plus proche de la commune et avec une station supplémentaire, ce qui n'était pas rien puisque cela demandait des études spécifiques et un engagement financier. Enfin, la maîtrise d'ouvrage a accepté de participer à une réunion technique sur invitation, pilotée par le maire. Réunion polémique, que j'aurais sans doute dû animer de façon à pouvoir imposer un cadre à l'échange et permettre que des choses soient dites qui n'ont pu être dites. C'est l'ensemble de ces trois éléments : ma présence symbolique à la réunion publique, à cet atelier et à la réunion en mairie qui a contribué à sortir de la crise. Je retiens de cet épisode qu'il devrait y avoir un tiers même et surtout, dans les parties les plus vigoureuses et confidentielles.

BF ● Dans ces circonstances, je reprends votre terme, le garant doit être « proactif ». Mais ce n'est pas toujours facile. Lorsqu'il y a un blocage, il se doit de s'impliquer. Dès le début, dans la concertation post débat public dont je suis le garant, j'ai insisté pour rencontrer les parties en présence en faisant savoir que « ma porte était toujours ouverte ». Sollicité deux fois par des organisations d'opposants, je suis allé chez eux pour les écouter en dehors de la présence du maître d'ouvrage et j'ai proposé un cheminement pour leur participation. Rencontrer librement les acteurs reste une mission de base du garant. Il doit créer un climat propice pour les écouter et pour susciter la confiance sans laquelle ces acteurs et le public en général peuvent vouloir rester « en arrière » de la concertation.

CV ● Je suis en accord profond avec cette vision. Dans le rôle du tiers il y a « y aller ». Etre assez tranquille pour ne

pas considérer qu'« y aller » met en péril en quoique ce soit la neutralité du garant. Il s'agit avant tout de rendre possible les conditions d'expression.

BF ● Le public attend du garant qu'il puisse avoir la qualité et la disponibilité suffisantes pour être un recours.

A ce sujet, il ne faut pas être défaillant. Même si c'est compliqué, s'il faut faire des kilomètres pour rejoindre tels acteurs ou s'il faut rester à s'entretenir avec eux après une réunion... Autant de situations éventuelles où le garant peut jouer un rôle important en animant une réunion spécifique, en priant, éventuellement, le maître d'ouvrage de ne pas y assister. Ce dernier aura intérêt à accepter ces interventions du garant susceptibles de faciliter la concertation.

CV ● Je voudrais aussi aborder la question du rapport du garant. Ce document n'est pas uniquement destiné au maître d'ouvrage. Je l'ai écrit en ayant devant moi, à l'esprit, les acteurs qui allaient le plus mal afin qu'ils s'y retrouvent, qu'ils voient que je n'avais pas gommé les difficultés. Je n'étais pas seulement préoccupé par cette idée de donner une « note » au porteur du projet mais aussi par le fait de revenir assez concrètement sur les conditions de la concertation, les échanges et de pointer les questions qui ont été difficiles. Le rapport doit questionner les modalités – au sens de restituer les questions posées par les uns et par les autres - et montrer à quel point le garant s'y est engagé. Sur le moment, j'ai eu l'impression que mon rapport était trop long, que ce n'était pas ce qui était attendu par la maîtrise d'ouvrage qui voulait savoir si oui ou non je validais sa concertation. Mais par la suite, j'ai eu des échos des associations disant « on y retrouve nos

mots », comme cela avait été le cas pour le compte-rendu de la CPDP sur la gestion des déchets radioactifs, les gens s'y retrouvaient.

3 Quels enseignements tirez-vous de vos expériences ?

BF ● Dans ce domaine, l'expérience ne fait pas tout. Chaque concertation est différente, il faut réinventer. Ce n'est pas parce que vous avez participé à des débats publics que vous allez faire un bon travail. De plus, le garant reste seul : c'est sa chance et sa vertu.

CV ● ... Il doit être seul, il faut qu'il soit fragile...

BF ● ... déjà visuellement, par rapport à un maître d'ouvrage souvent assez nombreux, alors que le garant est un acteur très ponctuel. Si tout se passe bien, ce n'est pas gênant ; mais s'il y a des problèmes, le garant doit trouver les moyens d'exercer pleinement son rôle, en étant perçu et compris. Souvent, le maître d'ouvrage joue le jeu : il donne la parole au garant dans le journal du projet ou sur le site Internet. Si la confiance que nous évoquions s'est instaurée, le garant a alors le moyen de s'exprimer, d'intervenir dans les réunions ou commissions, mais est-ce suffisant ? A la réflexion, j'oscille pour la mission du garant entre un rôle de « superviseur » ou encore « certificateur » de la « conformité » de la concertation, et un rôle plus actif voire moteur si cela s'avère nécessaire. Une idée à titre d'exemple : sur le site Internet de la concertation tenu par le maître d'ouvrage, ne pourrait-on pas réserver au garant une rubrique en propre afin qu'il puisse s'exprimer lorsque c'est nécessaire, de façon qu'il y ait un fil conducteur manifestant

sa présence et son implication ? Le garant qui ne s'exprime pas ou qui n'est pas suffisamment présent, peut avoir du mal à exercer son rôle quand les événements de la concertation l'y obligent.

Selon vous donc, le « garant certificateur » est celui qui tire un trait à l'issue de la concertation pour faire un bilan et donner ou non un quitus et le « garant actif » s'exprime et constitue une sorte de recours durant la concertation ?

BF ● Je définirai le garant comme responsable du bon déroulement de la concertation, d'où son implication en temps et en heure vis-à-vis de tout le public. Plutôt prévenir que guérir. Même si cela paraît moins nécessaire lorsque le maître d'ouvrage tient compte des suggestions ou demandes du garant. Ma conviction : éviter que l'on en soit à l'alerte si la concertation tend à une impasse.

CV ● Je considère moi aussi très important que le garant soit accessible à tous. Mais j'ai plutôt dans l'idée que mon rôle ne consiste pas – sauf à titre vraiment exceptionnel – à faire savoir moi-même qu'il y a un problème, mais plutôt à ce que là où il y a un problème, je veille à ce que ceux qui n'arrivent pas à se faire entendre puissent se faire entendre. Ce serait plutôt ça : ne pas prendre une position publique, mais faire en sorte que le maître d'ouvrage ait conscience qu'il y a quelque chose qu'il faut entendre. Je garantirais que les gens aient un espace pour se faire entendre. Et cela peut aller, en effet, jusqu'à un point d'alerte, une prise de position sur le cadre, plus visible car c'est l'autorité du garant qui est en jeu. Il est indispensable que tout le monde joue le

jeu de son autorité. Et dans la plupart des cas, les maîtres d'ouvrage le sentent très bien car ils ont une sorte de déférence à son égard, pas liée à la personnalité mais à la fonction.

Et ils ont bien raison. Plus ils mettent le garant à un niveau d'autorité, plus cela valide la concertation qu'ils mènent. Tout le monde a intérêt à jouer cela et le garant doit accepter cette place d'autorité.

BF ● Je reviens sur ce que je disais à propos de l'alerte : que l'on ne se méprenne pas, il ne s'agit pas de devenir on ne sait quelle vigie prédictive de la concertation mais bien de signaler le fait que tel acteur n'a pas été suffisamment pris en compte ou que tel document ou diffusion répondent mal aux exigences de l'information. Tout ceci nécessitant de clarifier ces manques ou lacunes voire de leur donner la juste visibilité que le public est en droit d'attendre.

Que faire pour que cette autorité lui soit encore mieux reconnue ? Pour qu'elle contribue à la qualité de la concertation ?

CV ● Je pense que cette autorité lui est acquise *a priori*.

BF ● J'aurais quand même une suggestion. Je proposerais que la CNDP qui nomme les garants, puisse organiser des séminaires de partage d'expérience et de formation à la fonction de garant. Ce serait certainement utile compte tenu de la disparité des expériences, étant observé l'augmentation du nombre des concertations recommandées ou post débat public. Quant au maître d'ouvrage, ne devrait-il

pas demander plus systématiquement au garant « qu'en pensez-vous ? » à propos des documents, des modalités de la concertation ou de l'appréciation des situations. Beaucoup ont déjà ce réflexe. Toutefois, ce dispositif d'aller-retour pourrait être mieux organisé.

4 Le rôle du garant vous paraît-il devoir évoluer et si oui dans quel sens ?

CV ● Je pense éventuellement à rendre possible des médiations particulières en cas de conflit dur lors d'une concertation ou d'un débat public. Pour sortir de ces situations, on peut imaginer un temps de médiation avec le garant ou avec un autre.

BF ● Oui, le garant pourrait, dans certains cas, déléguer ou mandater quelqu'un pour apprécier une situation ou la clarifier.

CV ● Voilà, que l'on puisse faire venir un tiers susceptible de créer les conditions d'une médiation, pour aller au bout de ce qui fait difficulté, dans un cadre plus protégé, dans la mesure où ce ne sont pas forcément des choses qui peuvent être mises sur la place publique. Cela étant, il ne s'agit que d'une idée, que je n'ai pas expérimentée et dont je n'ai pas eu besoin dans la concertation dont j'ai été garant.

Le plus important selon moi étant que le garant soit désigné par une autorité administrative indépendante et, dans tous les cas, qu'il prenne le temps d'asseoir sa place de tiers, indépendant de la maîtrise d'ouvrage, car celle-ci ne se décrète pas, elle se construit, dans la manière d'être avec les uns et les autres.

L'équipe de C&S Conseils



Claude CHARDONNET **Présidente-Directrice générale** **Consultante expert**

DEA Géographie Aménagement du Territoire à l'Université de Paris 7 - Jussieu.
DESS Communication d'Entreprise - CELSA.
Coaching - Institut Gregory Bateson et CIRCEE.
Chargée de cours à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne / Master 2 « Ingénierie de la concertation » et en formation continue à l'ENPC.
A été nommée au comité de pilotage des États généraux de la modernisation du droit de l'environnement par le ministre de l'Écologie.

Marie-Pierre BORY **Directrice Générale Déléguée** **Consultante expert**

Hautes Etudes Commerciales (HEC).
Coaching - CIRCEE.
Spécialiste de la stratégie, de la socio-économie, de la communication des projets, de l'accompagnement individuel et collectif.
A été chef de projet au sein d'Aéroports de Paris, avant d'intégrer le domaine du conseil.

Yoan CHABASSE **Chargé d'études**

Master 2 professionnel « Géopolitique locale : aménagement, gestion et enjeux de territoires » à l'Université de Paris 8.

Marine CHAUMON **Consultante**

Master 2 SIG / Ecole nationale des sciences géographiques.
Magistère d'Aménagement et d'Urbanisme, à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
Chargée de cours à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Alice DENIS du PEAGE **Chargée d'études**

Diplômée de Sciences-Po Lille / spécialité Métiers de l'action publique.
A acquis une première expérience de la concertation lors de deux stages longs chez RTE.

Eric DUPETITMAGNEUX **Consultant**

Master 2 recherche "Géopolitique : enjeux territoriaux et rivalités de pouvoir" et Master 2 professionnel « Gestion des territoires et enjeux de géopolitique locale » à l'Université Paris 8. Spécialiste des études territoriales. A intégré le cabinet après une expérience dans le domaine des infrastructures de transport.

Vincent GUSSEMBURGER **Chargé d'études**

Master 2 professionnel "Gestion des territoires et enjeux de géopolitique locale" à l'Université Paris 8.

Hélène PERLEMBOU **Chargée d'études**

Master 2 (combiné) professionnel « Projet d'aménagement » et recherche « Dynamique des espaces » à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
A acquis une première expérience professionnelle auprès de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme (IAU) de la région Île-de-France.

Fabienne MICHALON **Consultante**

Master Spécialisé « Ingénierie et gestion de l'environnement » à l'Ecole des Mines de Paris.
DESS Gestion du développement - UFR Sciences Economiques, Université Grenoble II.
Maîtrise Histoire contemporaine - Université Lyon III.
A acquis une expérience en concertation et dialogue local dans le cadre du CCFD – Terre Solidaire puis au sein de Suez Environnement.

Aurélien PICQUE **Consultante**

Docteur en science politique de l'Université de Picardie (2012).
A été directrice de la communication au sein d'une collectivité locale avant d'intégrer le domaine du conseil chez C&S Conseils. A effectué sa thèse en science politique chez C&S Conseils, dans le cadre d'un contrat CIFRE.
Chargée de cours à l'Université de Picardie et à l'Université Paris 4 - La Sorbonne. Intervient en formation continue à Sciences-Po Paris.

Kévin ROBIN **Chargé d'études**

Diplômé de Sciences-Po Lyon, spécialité Action - Gestion publiques.
Master 2 « Ingénierie de la concertation » à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. A intégré le cabinet à l'issue de son stage de fin d'études.

Marion SIVY **Consultante**

Master 2 professionnel « Projets d'aménagement » à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
Magistère « Urbanisme et aménagement du territoire » à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
A été secrétaire générale adjointe d'un débat public en Île-de-France.
Chargée de cours à l'Université de Versailles-Saint-Quentin.

Anne-Zoé FUSY **Adjointe de direction**

A travaillé pour de grands groupes avant de rejoindre C&S Conseils en 1997, où elle est chargée de la gestion du cabinet ainsi que de l'interface avec les clients.

Christelle LAHLOUH **Secrétaire**

*Fondateurs : Michel Castagnet
et Jean-Marie Simon*

Notre activité



■ Agence Foncière et Technique de la Région Parisienne (AFTRP).

Concertation sur la ZAC Eco-quartier du Fort d'Aubervilliers : animation d'un groupe de citoyens témoins.

■ Conseil général de Seine-et-Marne

Enquête publique sur le projet T Zen 2 de bus à haut niveau de service entre Melun et Sénart.

■ Conseil général de Seine-Saint Denis

Enquête publique sur le projet T1 de Bobigny jusqu'au Val de Fontenay.

Enquête publique sur le projet T Zen 3 bus à haut niveau de service entre Paris et les Pavillons-sous-Bois.

■ Eolien maritime France (EDF Energies Nouvelles)

Débats publics pour les projets éoliens en mer des sites de Courseulles-sur-Mer, Fécamp et Saint-Nazaire.

■ Fos Faster LNG Terminal SAS (Shell-Vopak)

Concertation post-débat public sur le projet de terminal méthanier à Fos-sur-Mer et préparation de l'enquête publique.

■ Grand Port Maritime du Havre

Débat public, puis concertation post-débat public sur le projet d'aménagement et de fluidification des circulations de la zone portuaire, EMERHODE, jusqu'à l'enquête publique.

■ Grand Port Maritime de Rouen

Concertation sur la gestion et le devenir des sédiments de dragage.

Préparation et animation d'un séminaire relatif au bilan de l'expérimentation de remblaiement de la ballastière d'Yville-sur-Seine par des sédiments de dragage.

■ Grand Port Maritime de Nantes-Saint-Nazaire

Etude de contexte pour la préparation de la concertation sur le schéma spatial aval du port.

■ GRTgaz

Rédaction et conception d'un guide de communication pour les managers de GRTgaz et animation de sessions de formation.

Débat public sur les projets Arc Lyonnais et Val de Saône.

Enquête publique relative au projet ERIDAN dans la Vallée du Rhône.

Assistance dans le cadre du projet d'extension de la station d'interconnexion de Cuvilly, dans l'Oise.

■ RATP

Concertation préalable à l'enquête publique pour le projet d'adaptation des stations de la ligne 14.

■ Réseau Ferré de France (RFF)

Evaluation et étude en matière de relations avec les parties prenantes externes sur le projet de modernisation du RER C.

Concertation préalable sur le projet de prolongement à Versailles du Tram-Train Massy-Evry.

■ Réseau Transport d'Electricité (RTE)

Débat public et concertation post-débat public sur le projet de reconstruction de la ligne de grand transport d'électricité entre Lille et Arras.

Etudes de contexte, réflexions stratégiques, retour d'expérience et concertations pour les régions Nord-Est, Est, Sud-Est, Sud-Ouest, Ouest et Normandie-Paris de RTE. Animation de formations pour les directeurs de projet et les concertants.

■ Syndicat des Transports d'Île-de-France (STIF)

Concertations avec garants nommés par la CNDP, sur les projets de nouvelle branche du T4 jusqu'à Clichy-Montfermeil, Tram-Train Massy-Evry, désaturation de la ligne 13 par le prolongement de la ligne 14, et Ligne Orange du Grand Paris Express.

Concertation sur deux projets de transport en commun en site propre en Essonne : T Zen 4 et Massy Les Champarts.

Guide de la concertation pour les chargés de projet.

■ Syndicat mixte Baie de Somme – Grand Littoral Picard

Concertation sur l'étude de faisabilité d'une dépoldérisation partielle et éventuelle des Bas-Champs du Vimeu.

Concertation sur le Programme d'actions de prévention des inondations (PAPI) de l'estuaire de la Bresle à l'estuaire de l'Authie (en groupement avec Artelia).

■ TOTAL

Retour d'expérience sur le pilote de captage stockage de CO₂ sur le bassin de Lacq.

■ Voies navigables de France (VNF)

Débat public sur le projet de mise à grand gabarit de la Seine entre Bray-sur-Seine et Nogent-sur-Seine, puis accompagnement pour la concertation sur le projet.

Lorsque les missions incluent la réalisation de supports d'information et de communication, l'agence Parimage est partenaire de C&S Conseils.

■ C&S Conseils a été sollicité par l'**Autorité environnementale du CGEDD** pour contribuer à son rapport annuel 2012.

■ C&S Conseils intervient dans des programmes de formation initiale ou continue, notamment à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées (ENPC), à l'Université de Paris 1 - Panthéon-Sorbonne, à l'Université Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines et au Centre de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH) du Ministère de l'Ecologie (MEDDE).

C&S Conseils est membre du **Comité 21**.

