

SAVOIR-FAIRE ET POSTURES DANS LES DÉMARCHES PARTICIPATIVES



© René Torres

CETTE FICHE COMPILE DES BONNES PRATIQUES TRANSVERSALES EN MATIÈRE DE SAVOIR-FAIRE ET DE POSTURES DANS LE LANCEMENT, LA GESTION ET LA CLÔTURE DE DÉMARCHES PARTICIPATIVES.

UNE FICHE CO-CONSTRUITE EN COLLABORATION AVEC

Isango ◀▶ Formation

SAVOIR-FAIRE ET POSTURES

DANS LES DÉMARCHES PARTICIPATIVES

Si les démarches participatives sont de plus en plus utilisées, elles le doivent principalement à leurs résultats positifs en termes de changement. Les problématiques sociales sont aujourd'hui souvent trop complexes pour se contenter d'être traitées par une poignée d'expert·e·s. De plus, les décisions seront plus facilement acceptées et plus efficacement appliquées si elles ont été pensées collectivement et décidées par la communauté.

LES OUTILS ET MÉTHODES DE PARTICIPATION

Il existe de nombreux outils pour animer des démarches participatives. En choisir un plutôt qu'un autre dépendra de différents facteurs. L'organisation devra notamment se déterminer sur le degré de participation qu'elle veut voir émerger en son sein. Les différents échelons de l'échelle de la participation (voir à la page suivante) peuvent éclairer les décideur·deuse·s à ce sujet. De l'information à l'approche partenariale, les exigences et les moyens mis en œuvre seront très différents. Sans prétendre à l'exhaustivité, cette fiche présente

quelques outils qui pourront être efficaces dans le cadre de la mise en place de processus participatifs. Certains d'entre eux comme le World Café, le baromètre de satisfaction ou le Fishbowl (voir la fiche « la participation au service des organisations et des entreprises ») peuvent facilement être mis en place. D'autres telles que le théâtre-forum ou les serious game (voir les fiches éponymes) demandent un peu plus de temps et de savoir-faire pour en faire une utilisation optimale.



© Entrepatis

Choix de la méthode: éléments déterminants

Les objectifs de la participation et les résultats escomptés, ainsi que le niveau de participation souhaité (cf. l'échelle de la participation)

Le sujet sur lequel on participe, la nature et l'ampleur de l'enjeu

Les personnes participantes concernées, intéressées ou susceptibles de contribuer aux solutions

Le temps à disposition

Le budget à disposition

L'ÉCHELLE DE LA PARTICIPATION

APPROCHE
PARTENARIALE

APPUI, PAR LE
PARTENARIAT

9. NOUS SOMMES AUTONOMES
Nous prenons en main notre destin, notre initiative est indépendante de toute volonté extérieure, nous nous organisons nous-mêmes et co-créons ensemble tous les éléments du projets que nous co-portons. Cela ne signifie pas que nous n'avons pas besoin de vous.... Mais c'est nous qui vous sollicitons sur la base de nos besoins. En somme, nous aimerions que vous soyez nos partenaires... et nous aussi avons sûrement beaucoup à vous apporter!

APPROCHE
COLLABORATIVE

CO-GESTION

8. JE COGÈRE LE PROJET!
Associé.e à l'ensemble du processus, j'en suis également formellement co-responsable, je le co-coordonne et co-gère. Je suis donc co-redevable!

PARTICIPATION
PAR CO-
DÉCISION

7. JE CO-DÉCIDE!
Je participe aux choix qui sont fait sur la base des options et des scénarii. Je prends donc, avec mes pairs, des décisions pour les objectifs, les résultats attendus, la logique d'intervention du projet et les différentes composantes de sa mise en œuvre

PARTICIPATION
PAR CO-
CRÉATION/CO-
PLANIFICATION

6. JE PARTICIPE AUX ÉLÉMENTS DE LA PLANIFICATION!
Je co-identifie avec d'autres les problèmes mais les possibles solutions, les priorise ... nous dégageons des options et/ou faisons des scénarii. Même si je ne prends pas les décisions, je participe à la cocréation du projet! Je m'engage dans une série d'ateliers

APPROCHE CO-
PRODUCTIVE

PARTICIPATION
FONCTIONNELLE

5. J'AI UN RÔLE SPÉCIFIQUE ET DES RESPONSABILITÉS DANS LA MISE EN ŒUVRE!
Dans le cadre des activités prédéterminées, j'ai un rôle spécifique et des responsabilités que l'on m'a données, en lien avec mes disponibilités, mes compétences, mes capacités, mes expériences, mon rôle dans la communauté, etc.

PARTICIPATION
MATÉRIELLE LIÉE
À L'ÉCHANGE DE
RESSOURCES OU
DE SERVICES

4. JE CONTRIBUE À LA RÉALISATION DU PROJET !
Dans les activités prédéterminées, je contribue en fournissant des ressources, par exemple du travail, en contrepartie de nourriture, d'argent ou autres mesures incitatives matérielles.

APPROCHE
INSTRUMENTALE

PARTICIPATION
PAR
CONCERTATION

3. ON ME CONCERTE!
En plus d'informations sur ma situation actuelle, on me sollicite pour connaître mon opinion sur ce qui m'aiderait à adresser mes besoins, mes idées sur des solutions. Cela peut influencer la définition des problèmes et les solutions choisies

«PARTICIPATION»
PAR
CONSULTATION

2. ON ME CONSULTE SUR LE PROJET QUI ME CONCERNE!
On me demande de fournir de l'information aux personnes qui portent le projet sur ma situation actuelle. Ces informations vont nourrir le diagnostic initial et souvent... confirmer que ce projet entend bien répondre à mes besoins actuels! J'ai répondu à un questionnaire, je suis invité à un atelier ...

«PARTICIPATION»
PASSIVE

1. JE SUIS INFORMÉ.E D'UN PROJET QUI ME CONCERNE
On m'explique ce qui va se passer, pourquoi ce projet me sera bénéfique et comment il répondra à mes besoins actuels ou futurs. On m'a invité à une réunion, j'ai reçu un courrier/courriel, ...

BONNES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Durant les ateliers et les retours en plénière des journées du 14 janvier et du 16 septembre 2021, plusieurs recommandations, conseils, questionnements et craintes ont été partagés par les participant·e·s. Ainsi, cette fiche vise à regrouper ces différentes expertises, avec une approche holistique des démarches participatives.

Avant de démarrer une démarche participative (check-list)

Avant de penser à mettre en place des outils, il convient de s'assurer que le terrain est propice à la participation:

- Y a-t-il de la place pour la participation ou s'agit-il d'une démarche alibi qui aurait comme objectif de faire valider par l'intermédiaire d'une démarche participative des décisions qui ont déjà été prises en amont ? Le projet est-il pensé par et pour les usagers ou les bénéficiaires ?
- Les porteur·euse·s institutionnel·le·s de la démarche sont-ils et elles légitimes pour la conduire et pourront-ils prendre en compte les résultats qui en seront issus ? Les personnes participantes sont-elles au clair sur ce qui ne peut pas être changé ? Ont-elles été averties de ces limites existantes ?
- Les porteur·euse·s du projet sont-ils et elles prêts à sortir d'une posture d'expert pour bénéficier de la plus-value de la participation ?
- Les objectifs de la démarche sont-ils clairs et ont-ils été bien compris par toutes les parties ?
- Les lanceur·euse·s du projet sont-ils prêt·e·s à céder une partie de leur pouvoir décisionnel ?

DÉMARRER UN PROCESSUS PARTICIPATIF: DEUX TYPES DE MOTEURS

Diagnostic communautaire initial

Cela demande d'impliquer en amont la communauté, de prendre le temps de mener à bien le diagnostic pour faire ressortir les besoins et les difficultés de certains groupes de population. Ce diagnostic permet également d'évaluer les compétences qui existent au sein du groupe.

Demande émanant des bénéficiaires

En amont, les bénéficiaires potentiel·le·s ont identifié collectivement les marges de manœuvre, qui aboutissent à un projet. Ces personnes deviennent ainsi des actrices du projet à part entière et à plusieurs niveaux.

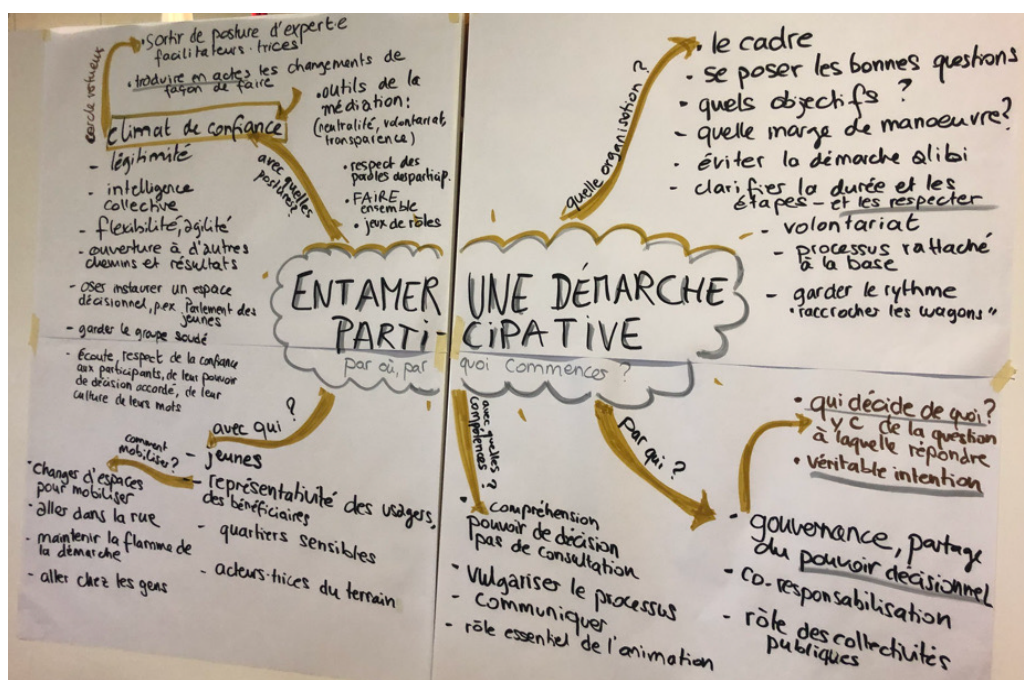


Tableau issu de la journée du 16 septembre 2021 © Fedevaco

Durant le processus

Durant les ateliers, le fishbowl en plénière ou les échanges numériques via l'outil Miro, différents éléments sont ressortis des expériences des un·e·s et des autres pour adresser le mieux possible les différentes dimensions (public, méthode, temporalité, etc.) qui composent un processus participatif.

Les publics (check-list)

- Les personnes et organisations concernées ont-elles été impliquées dès le début du processus ? Les organisations citoyennes ont-elles été impliquées dans tout le processus ? Elles pourront ainsi s'approprier des projets qui sont ensuite soumis aux collectivités pour capitalisation.
- Est-il prévu d'investir différents espaces, d'aller dans la rue, pour mobiliser les différentes parties prenantes ? Comme le souligne une organisation genevoise, il faut parvenir à toucher les « sans voix », même si ce n'est pas simple de prime abord. Si on ne se pose pas ces questions, on risque d'avoir une hégémonie de personnes qui ont du temps (par exemple les personnes retraitées, les hommes ou femmes au foyer, etc.), et celles qui maîtrisent les codes. Une réflexion a-t-elle été menée sur ce qui peut bloquer certaines personnes, et a-t-on essayé d'y apporter des solutions ?
- A-t-on travaillé sur les convictions et la volonté des participant·e·s ? La participation n'est pas un processus de discussion, mais de décision: comme le souligne un intervenant, si on présente la démarche comme telle, les gens se sentent plus impliqués.
- Le sentiment de légitimité et d'appartenance a-t-il été travaillé en amont ? Comme le souligne une participante de la Ville de Lausanne, il ne faut pas que ce soit toujours les mêmes personnes qui participent et donnent leur opinion. Il convient de créer au sein du groupe un climat qui favorisera la coopération et de montrer que chacun·e a une légitimité à y participer. Parfois, il peut donc s'avérer nécessaire de créer des groupements puis des réseaux de groupements. Ainsi, des espaces « sécurisés » participatifs ont-ils été prévus, afin de permettre la participation, notamment des femmes, à des espaces de prise de décision ?

La temporalité (check-list)

- Les différentes étapes du processus ont-elles été définies et jusqu'à la fin du projet ? Ces étapes ont-elles été communiquées dès le départ ? A-t-on prévu suffisamment de temps pour mener à bien ce processus sans être trop pressé·e·s ?
- Les parties prenantes sont-elles informées régulièrement de l'avancement du processus, afin qu'elles ne perdent pas le fil et restent actives jusqu'au bout du projet ?



Photo issue de la journée du 16 septembre 2021 © René Torres

Les méthodes appropriées (check-list)

- A-t-on à disposition une certaine diversité d'outils et de méthodologies ? A-t-on la possibilité de demander un appui méthodologique ? Mais attention, comme le souligne le SANU : « il ne faut pas tomber dans l'erreur courante de partir d'une méthode sans savoir si elle va permettre d'atteindre les objectifs ! » Développer les objectifs reste le point central, la méthode n'est qu'un outil pour y arriver.
- Les moments de participation ont-ils été cadrés et les bonnes questions ont-elles été posées au démarrage ? Quels sont les objectifs que l'on cherche à atteindre avec le processus participatif ? Quel est le cadre de cette participation ? Qui doit participer et à quel moment ? Avec quel outil ? Pour quel résultat ? « Trop de participation (tout le temps avec tout le monde) – nuit à la participation » rappelle un membre d'une ONG. Est-on prêt à garder un esprit ouvert, y compris à la critique, vis-à-vis des démarches participatives ? Le participatif n'est, en effet, ni bon ni mauvais en soi, mais son utilisation doit être adaptée aux contextes et aux objectifs poursuivis.



© René Torres

Après le processus

Les quelques assertions ci-dessous nous montrent qu'au-delà de la technicité des outils, c'est bien l'intention des initié-e-s de la démarche à vouloir un vrai processus participatif qui est prépondérante. Cette intention devrait se refléter dans le soin apporté aux différentes étapes du processus. Commencer et cheminer dans chaque étape avec des éléments concrets, permettant ainsi d'obtenir des succès et des résultats à court terme, entretient la motivation.

- Les démarches participatives peuvent avoir un effet de démultiplication, c'est le cas par exemple avec la pérennisation d'un service d'appui aux communes pour des démarches participatives comme « j'ai un projet.ch » pour les jeunes.
- La bonne dynamique communautaire est un résultat de la démarche, mais nécessite d'avoir les moyens de suivi sur une longue période. A Madagascar par exemple, des groupements villageois se sont mis en réseau à travers des démarches participatives et sont parvenus ainsi à nouer des partenariats avec les pouvoirs publics.
- Il peut être judicieux de mettre en place des laboratoires d'usages (une méthode qui implique les usagers dans un processus de recherche, de réflexion ou de conception, voir par exemple ceux mis en place par la Ville de Nyon) ou des ateliers participatifs pour terminer les projets.
- Les démarches d'évaluation participative devraient intégrer les impacts inattendus d'un processus – ce sont des éléments importants à mettre en valeur vis-à-vis des bailleurs et vis à vis des bénéficiaires et partenaires.

LE RÔLE DE L'ANIMATEUR·TRICE

Susciter une participation enthousiaste, faire émerger des points de vue pertinents, pour ensuite les faire converger par la délibération ou la concertation, ces objectifs exigent des compétences de haut niveau. Dans cette perspective, les qualités de l'animateur·trice sont primordiales.

D'après les participant·e·s à l'atelier, la personne en responsabilité de l'animation devrait disposer de compétences spécifiques et adopter une posture idoine (check-list):

- Être humble, transparente et authentique.
- Bien se préparer à la thématique et au contexte dans lequel s'inscrit la démarche.
- Savoir exprimer clairement les différentes étapes du processus et utiliser des termes compréhensibles par tout le monde.
- Pouvoir garder de la flexibilité tout au long du processus, car on ne peut pas savoir à l'avance ce qui va en sortir.
- Amener le groupe à définir des objectifs clairs.
- Être garante du processus et s'assurer que la démarche se déroule selon ce qui a été décidé, en particulier en matière de respect des délais annoncés.
- S'assurer de la cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait.
- Choisir un outil ou une méthode qui permette d'atteindre les objectifs (et ne pas faire l'erreur de choisir d'abord une méthode ou un outil sans savoir s'il possède les caractéristiques pour atteindre l'objectif).
- Rester vigilante aux participant·e·s qui pourraient, par un excès d'enthousiasme ou de véhémence, monopoliser l'attention et les échanges. Permettre à chacun·e d'exprimer ses envies, ses idées ou son sentiment sur la dynamique au sein du groupe.

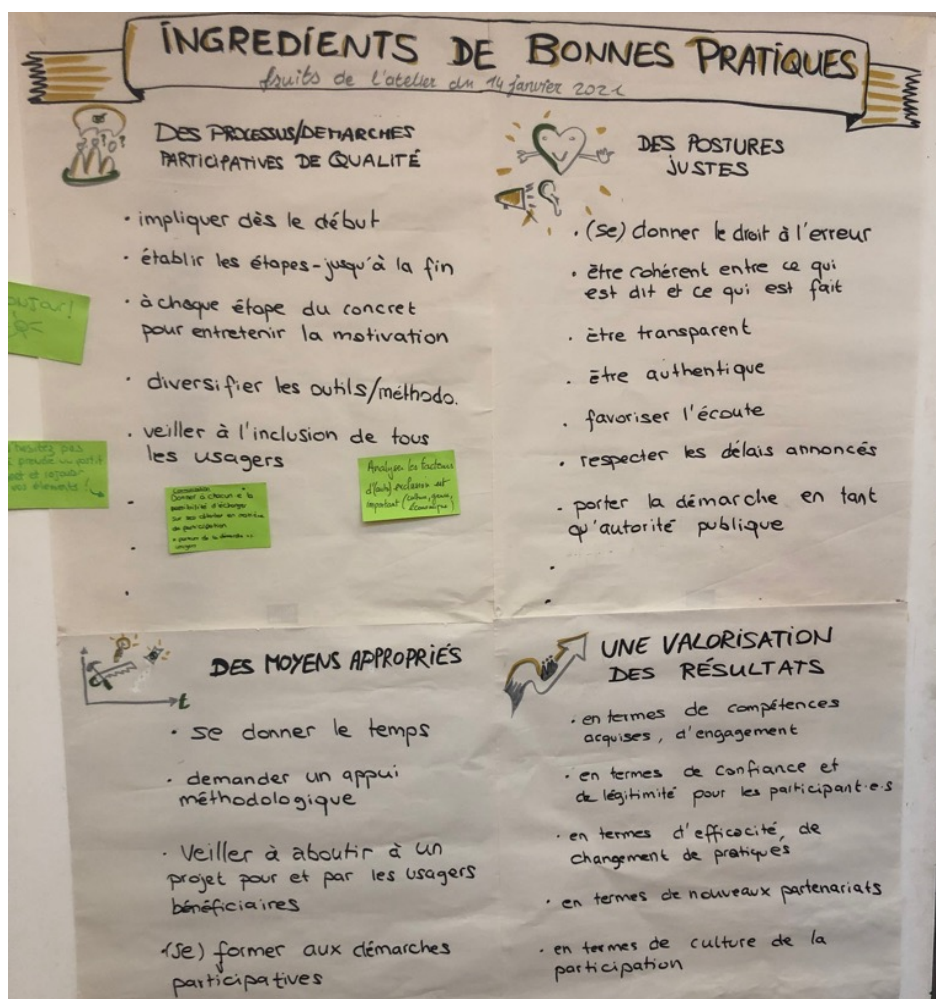


Tableau issu de la journée du 16 septembre 2021 © Fedevaco

LE RÔLE DE LA CONFIANCE

La question de la confiance entre les différents acteur-trice-s d'une démarche participative se pose à plusieurs niveaux. Il faut, en premier lieu, que les personnes qui vont animer la démarche participative aient pleinement confiance dans la capacité des communautés à prendre des décisions judicieuses. Souvent, les participant-e-s souhaitent bénéficier de l'avis d'expert-e-s et peinent à faire confiance aux personnes qui sont simplement des usager-ère-s. Inversement, les populations doivent croire que les personnes qui animent le processus ont réellement les moyens et l'envie de faire changer les choses.

La confiance entre les différent-e-s acteur-trice-s d'une démarche participative est un élément clé de réussite. Les différents échanges qui ont eu lieu durant l'atelier ont permis de dégager plusieurs éléments qui peuvent la favoriser (check-list):

- A-t-on pris le temps de faire connaissance avant d'entamer la démarche ?
- Est-on capable de quitter un rôle d'expert-e pour endosser celui de partenaire, qui favorise l'expression des problèmes et l'émergence de solutions ? Comme le souligne un membre de l'organisation de coopération ae-Centre, « il faudrait reprendre les principes de la médiation, en terme de posture, pour créer la confiance. Il faut que la personne qui gère le processus soit neutre, pour qu'on puisse avoir confiance en elle ».
- Est-on dans l'écoute et favorise-t-on une culture de l'erreur ?
- A-t-on confiance dans le respect des délais annoncés ?
- Montre-t-on des preuves concrètes que l'on fait réellement remonter les informations aux décideur-trice-s (ex. prise de position auprès de la mairie / municipalité) ?
- Considère-t-on chaque partie prenante à la démarche, quel que soit son âge ou sa situation sociale, économique, ou familiale ?

Isango-Formation

Isango est le centre de référence pour le renforcement des capacités et la promotion des méthodologies participatives et d'éducation et formations populaire.

Contact

Isango-Formation, c/o DM, Chemin des Cèdres 5, 1004 Lausanne
 contact@isango-formation.org
www.isango-formation.org



Edith Favoreu, coordinatrice d'Isango-Formation © René Torres

POUR ALLER PLUS LOIN

- Smart City Institute, [Le guide pratique. Comment rendre le citoyen acteur de son territoire ?](#), (2018) Liège Université.
- DIOT-LABUSET C., [Démocratie participative – Guide des outils pour agir](#), (2015) Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme.
- SLOCUM N. et ELLIOTT J., [Méthodes participatives, un guide pour l'utilisateur](#), (2006) Fondation Roi Baudouin, Bruxelles.